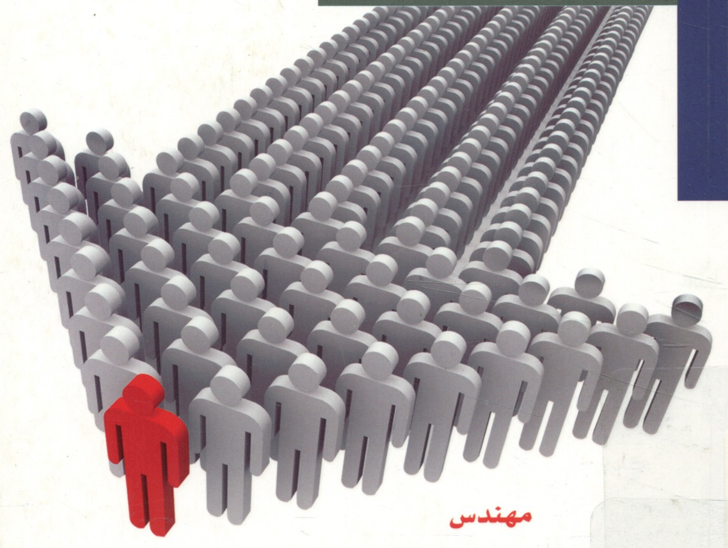
الإدارة
منهج و اسلوب



مهندس
عبد الحميد عبد السلام إرحيم

مؤسسة حورس الدولية

الإدارة منهج و أسلوب

مهندس

عبد الحميد عبد السلام إرحيم

مؤسسة حورس الدولية

إرحيم، عبد الحميد عبد السلام .

الإدارة منهج و أسلوب / عبد الحميد عبد السلام إرحيم ـ الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية 2012

180 ص ؛ 24 سم.

تدمك : 1 ـ 447 ـ 368 ـ 977 ـ 978

1ـ الإدارة .
أ ـ العنوان

350

الإخراج الفنى وفصل الألوان
وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة
تصميم الغلاف : سهى جلال .
إشراف عام: إدارة النشر بمؤسسة حورس الدولية

مدير النشر مصطفى غنيم

الترقيم الدولى I.S.B.N	رقم الإيداع بدار الكتب	طبعة
978 - 977 - 368 - 447 -1	2012-7957	2013-2012

مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع

الإسكندرية 144 شارع طيبة ـ سبورتنج ت: 598 30 59 ـ فاكس: 171 22 59
Mob.: 01223293638
Email: Horus.alex@hotmail.com
Horus.alex2007@yahoo.com

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـــــــداء

ترحماً على روح والدى ووالدتى .

إلى جميع أفراد أسرتى الكريمة .

إلى جميع المهتمين بالجديد فى التطور الإدارى وكذلك إلى جميع البحاث

والدارسين فى هذا المجال أهدى إليهم هذا العمل المتواضع .

مهندس

عبدالحميد عبدالسلام إرحيم

المقـــدمــــة

إن الإدارة علم وفن يحاكى الحياه اليوميه للإنسان فمثلاً الأسره التى تتكون من أب وأم وأولاد ذكوراً وإناث يحتاجون لمن يدير أمورهم حتى يستطيعوا أن يتعايشوا مع المجتمع الذى هم من ضمن أفراده وهذا التعايش هو كيفية التعامل اليومى مع أفراد هذا المجتمع ، وقبل ذلك كله كيف أن تتعايش هذه الأسره فى وئام دائم حتى تستطيع معه توزيع الأدوار بين أفرادها من تنظيف البيت وتحضير الطعام وتقديمه وترتيب أثاثه والحصول على الرزق وتدبير الأموال اللازمه لمتطلبات هذه الأسرة من أكل وملابس ودراسة. فنجد أن الأب هو المسئول الأول على نظام الأسرة وعدم إختلاله فهو الذى يقوم بتوزيع الأدوار بمساعده الأم والأخ أو الأخت الأكبر ويتولى بقية الأبناء والبنات كل حسب تركيبه وطبيعة عمله بالقيام ببقية الأعمال فى هذه الأسره وفى نفس الوقت يقوم المجتمع الذى تنتمى إليه هذه الأسره بتوزيع المهام بين أفراده ليقوم كل منهم بخدمة الآخر وذلك حسب خبرته ومهارته وقدراته وبالتالى تتشكل أفراد المجتمع فى مجموعات بشرية تتكون منها المصالح والمؤسسات والهيئات والشركات والقطاعات العامة والخاصة. وتعتبر هذه المؤسسات أو القطاعات مكملة كل منها الأخرى وتسير الأمور الإدارية بالأسلوب الأمثل إذا عرف كل فرد فى هذا المجتمع ما له من حقوق وما عليه من واجبات. ويتكون المجتمع النموذجى الجديد الذى يسير فى طريق الحضارة والتقدم والرقى ولكن للأسف الشديد أحياناً تسند الأمور فى إدارة المجتمع إلى أفراد يجهلون ما يجب أن يقوموا به من أدوار وما يجب أن يقدمونه من خدمات فتتخبط مصالح المجتمع وتنهار وتسقط معظم القيم والمبادئ ويتم التخلى على النظام فتعم الفوضى وتتحول إلى غابه تغيب عنها أساليب الإدارة الإجتماعية الحديثة وعليه سوف نتابع من خلال صفحات هذا الكتاب الكيفية المثلى فى كيفية أن تكون الإدارة منهج وأسلوب وكيفية التقدم بها خطوات على طريق الحضارة وكيف يمكن أن يسعد المجتمع من خلالها للوصول إلى أقصى غاياته من الرقى والتقدم على كل المستويات .

والله ولى التوفيق ،،،



الفصل الأول

مفهوم الإدارة الحديثة

مفهوم الإدارة الحديثة

يشهد هذا العصر نمواً ملحوظاً فى الإدارة وقد يعمل هذا النمو تطوراً فى عالم الإتصالات والمعلومات ، وهذا يساعد فى تسهيل سرعة اتخاذ القرار حتى يساعد على تولد قناعة عند المرء بأن هذا العصر هو عصر الإدارة. وفى الواقع إن هذا العصر شهد تطوراً سريعاً فى تنوع أساليب الإدارة والتى فرضتها المتغيرات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية الحادة التى واجهتها وتواجها الحكومات وقطاع الأعمال برزت فيه إسهامات الفكر الإدارى بمساعدة مقررات الثوره الصناعيه ومتطلبات الرشدانية العقلانية فى كيفية إدارة الطاقه البشريه وكذلك الموارد الطبيعية بشكل أكثر مثالية وجدية .

والواقع أن الإدارة ليست شيئاً جديداً عرفه الإنسان المعاصر ، فالتاريخ يشهد على أن الحضارات المختلفة إستندت فى سياستها على الإدارة ، وتبدو هذه الحقيقة فى ألواح الطين المسماريه والهيروغلفية المصرية ولفائف البردى ، معنى ذلك أن الإدارة العامة كانت موضوع الجنس الإنسانى وتدل على أقدم السجلات التى أمكن العثور عليها ومع أن مشكلات الإدارة اليوم أكثر تعقيداً .

إلا أن ما يتعرض إليه الموظف العام المعاصر من مشاكل الإدارة اليوم نجدها متشابهة مع المشكلات التى عانى منها أسلافه طوال التاريخ الإنسانى .

فقد اهتم الباحثون بالتنظيم والاتصالات وكان فى حكومات الدولة الفرعونية مشكلات للأفراد ، كما تمكن الرومان لفتره ما من مسألة اللامركزية بنجاح ، على حين كان (شارلمان ، ونابليون) أقل نجاحاً فى هذا المجال ، وقد عرفت مساوئ البيروقراطية فى كل العصور ، كما يشير (أرنولد توينبي) فى دراسته للتاريخ حول مظاهر التقدم فى العلوم الإدارية فى الثقافات والحضارات القديمة ، وقد أيده فى ذلك (البرت لبيانسكر) فى كتابة " الإدارة فن وعلم " الذى نشره عام 1946

ويؤكد فيه لمقولة " أن محاولتنا الحديثة فى تقدم العلوم الإدارية تعتبر إستعادة للمعرفه التى كانت مفهومة بشكل أفضل فى القرون الأولى حتى فترة قريبة من العصر الحالى .

وبالنسبة لهذا العصر نجد إرهاصات الإدارة العامه تأتى فى ضوء ثقافات تقليدية إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية التى قادتها أعمال (فردريك تيلور) وطورتها فى شكلها الحديث وأصبح المصطلح يقترن باسمه وباسم غيره من زملائه .

ومساهمة (تيلور) جاءت فيما يخص الإدارة هي تطبيق المدخل العلمى التحليلى على نطاق واسع فى تحسين طرق الإنتاج وفى توفير مادة المعرفة فى الإدارة ومن ثم أصبحت هذه الماده موضع جدل خاصة حينما يختلط الأمر بين المفاهيم الإدارية والتنظيم وكذلك نجد أن التعريف بالمفاهيم هنا يعد أعقد المشاكل فى ميدان العلوم الإداريه والإجتماعية، فمازال الغموض يسود كثيراً من مصطلحاته ومفاهيمه ولذلك سنتعرض لهذه المفاهيم كوحده إذ نجد لها أكثر من دلالة .

الإدارة :

الواضح أن الإدارة بمعناها العام تعنى توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين ، وهذا المعنى يقترن بمفهوم التنظيم الذى يعنى الوسيلة التى ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معاً فى محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها .

كما يتضح أن الإدارة من خلال هذا التعريف أن محور العملية الإدارية هو تنظيم العنصر البشرى نحو أهداف محدده يمكن أن تحقق التعاون بين الإفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة وهذه الحقيقة التى تضفى على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية إجتماعية وإنسانية من جهة وإقتصادية وسياسية من جهة أخرى وذلك بأنها

أصبحت مطلباً رشدانياً فى تحقيق الأهداف بأكفا استخدام للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشرى مع أقل تضحيات ممكنة .

إذن المصطلح هنا يعنى توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفه من أجل تحقيق هدف معين ، والواقع أن هذه الحقيقه هى التى تضفى على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية إجتماعية وإنسانية من جهة وإقتصادية وسياسية من جهة أخرى .

ذلك أنه يتطلب من الإدارة الرشدانية فى استخدام القرار لتحقيق أهدافها بأكفا استخدام للإمكانيات المتاحه مثل توفير أفضل مناخ لعمل العنصر البشرى ومع أقل تضحيات من جانبه .

وهذا معنى أن الإدارة عبارة عن عمليه تقوم باتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد فى استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محدده على أحسن وجه وتصرف إنسانى فى ضوء اتخاذ القرارات وهو ما يتطلب مهارات وقدرات إجتماعية وقيادية ، وهى قرارات تسعى إلى تحقيق هدف معين وتكون العبره من الهدف ما تحقق منه ولا شك أن الاستخدام الأمثل للعناصر المادية والبشرية تتطلب مراجعة القرارات للتأكد من تحقيق ذلك ، وعلى هذا فالنشاط الإدارى بطبيعتة يركز على النواحى الإقتصادية فى الاستخدام كما ينظر فى نفس الوقت نظره مستقبليه فى التخطيط نحو الإنجاز والأهداف.

الفصــــل الثاني

مفهوم القيادة فى الإدارة

- مفهوم القيادة فى الإدارة .
- العلاقه بين الإدارة والقيادة .
- القيادة وخصائصها .

مفهوم القيادة فى الإدارة

القياده فى علم الإدارة هى تيسير الأمور وتوجيهها فى الإتجاه الصحيح الذى يخدم مصلحة المؤسسة أو الشركة أو القطاع بما يعود عليهم بالعائد المطلوب وبأقل قدر من المخاطرة التى تعرضهم للتعثر والخسارة .

مع العلم بأن القيادة يفرزها المجتمع الذى يتكون نسيجه من مجموعة من الشرائح ذات الصفات المتباينة والحرف المختلفة .

القيادة فى المجتمع الإنسانى هى التأثير الفعال لأى نشاط إجتماعى تم توجيهه نحو الهدف المقصود ويكمن فن القيادة فى كيفية التأثير على الأشخاص لكسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وتعاونهم فى سبيل تحقيق الهدف .

مع العلم بأن القياده ليست شيئاً جديداً إبتدعه الإنسان ولكنها عرفت مع بدايه الخليقه فى المراحل الأولى منها حيث استقر الإنسان وصار يعيش فى جماعات تقوم بالصيد والرعى والزراعة وبدأ بتقسيم الأدوار بين أفراده ويكلف من يقوم بمتابعة هذه الأعمال يوزعها على بقية الأفراد للقيام بها ، ولكن مع مر التاريخ بدأت تتطور وفق تطور عقلية وفهم الإنسان للأمور التى حوله وصار يتعامل معها فى كل مراحلها بما يجب اتباعه من أسلوب قيادى وفق ظروف كل مرحلة وصار يعطى خصائص لكل منصب يتم استخدامه لتحسين الأداء اليومى من الأعمال المطلوبة لحياته .

ولقد أدى الاختلاف فى تعريف القيادة إلى تشابك العديد من العلوم الإنسانية فى تعريفه ومحاولة تفهم طبيعته ووظيفته ، فعلماء النفس يميلون بصفة عامة إلى الاعتقاد بأنه لا توجد أنماط معينة من القيادة أو الصفات القيادية العامة ، بينما اقترح علماء الإجتماع أنواعاً معينه من القيادة ترتبط بمواقف معينه وإن كانوا فى الواقع متفقين مع علماء النفس من حيث أن القيادات تختلف باختلاف البناء الإجتماعى ، بمعنى أن القائد يتطلب دوره نوعاً معيناً من العلاقه بينه وبين أفراد

الجماعه إلى جانبه نوع معين من السلوك الفردى مرتبط بوظائف ذات صلة بنشاط الجماعة ككل، ويلاحظ أن فى بعض الجماعات يظهر القائد تلقائياً وفى المجتمعات التى تتصف بالاستقرار والتنظيم الرسمى يوكل إلى القادة بمناصب معينة ويزودون بتعليمات تتعلق بعملهم وواجباتهم ومسؤلياتهم والامتيازات التى يحصلون عليها وعلاقاتهم بباقى أجزاء التنظيم .

العلاقة بين القيادة والإدارة

ترى بعض الاتجاهات الفسيولوجية أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان ، بمعنى أنه لا وجود لإحداهما دون الآخر وبالرغم من تقدم المفاهيم والفلسفات الإداريه التى تساعد من زيادة مفهوم الإدارة كعلم له أصوله وقواعده ، إلا أن الحقيقه التى يجب ألا نغفلها أن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة .

وهذا لا يعنى على الإطلاق أن الإدارة هى القيادة لأن فى ذلك تبسيط أكثر من اللازم ، ولكن ما نقصده أن الصفات القيادية لازمة بدرجة كبيرة لتتمكن الإدارة من تطبيقها لمفاهيمها وقواعدها تطبيقاً سليماً . والحقيقة التى يجب أن لا نغفلها أيضاً أن الإدارة لن تتمكن من الإستفادة الحقيقية من الوسائل المستحدثة للنظم إذا لم تتوفر لديها عناصر القيادة اللازمة لقيامها بالمهام الإدارية المسندة إليها ، فالإدارة فى استخدامها أو تطبيقها لتلك النظم والوسائل الحديثة إنما تطبيقها على مجموعه من الأفراد أو تتطلب أساساً تعاون الجهود البشرية حتى يمكن تحقيق الكفاءه المنشوده من تطبيق تلك النظم . ومن الأهمية بمكان الإقرار مرة أخرى بأنه يجب عدم الخلط بين الوسائل والنظم الإداريه وبين المهاره القياديه ، فعلى الرغم من أن الاثنين يكمل بعضهما البعض إلا أن ذلك لا يعنى أنهما يعبران على الشئ نفسه .

فبينما تتغير النظم والوسائل والأساليب الإدارية بزيادة درجة الضغوط التى تفرض على المنظمة وبفضل العلوم بوجه عام ، نجد أن عامل القيادة ثابت بمعنى أن

الحاجه إليه لا تتغير بمرور الزمن ، فإذا سلمنا جدلاً بأن الإدارة أصبحت تؤمن بمفهوم العلم وأن القياده تعبر عن مهاره من نوع خاص ، فما الكيفية التى يمكن بها الجمع أو المزج بين الوظيفتين بأكثر كفاءة ممكنة ؟ ويمكن معرفة ذلك عن طريق التفرقة بين مفهومين متداولين كثيراً : الأول هو المشروع الذى يدار بطريقه ناجحه، والثانى هو المشروع الذى يتم قيادته بطريقة فعالة عن طريق الأعتراف بكفاءة المرؤوس أو مجرد إشعاره بمدى إحساس الإدارة به وبمجهوداته . حقاً أن الإدارة العلميه الواعيه تستطيع التكفل بأغلب المشاكل التى تواجهها ولكن القيادة الفعالة هى التى تستطيع وحدها التأكد من مواجهة البقية الباقية من المشاكل والتى تتم قيادته بطريقة سليمة هو ذلك المشروع الذى يستطيع بالنظم والطرق الإداريه الإستخدام للإنسان الكفء .

وليس معنى ذلك أن نضخم من أهمية القيادة أكثر من اللازم ، فالقيادة تجد نجاحها إلى درجة كبيره من إعتمادها على المفاهيم العلمية السليمة للإدارة ، فهى التى تساندها وتمنحها الجو الملائم لمزاولة صفاتها الفعاله .

إلا أنه على الرغم من نوع الجماعة وطبيعة تكوينها توجد حقيقة نظرية وهى علاقة التفاعل بين القائد والأتباع ، وغاية الهدف وتأسيساً على ذلك فإن دراسة القيادة كظاهرة إجتماعية وسيكولوجية تأخذ بالضرورة فى اعتبارتها هى العلاقة المتبادلة بين القائد وباقى أعضاء الجماعة فى ظل وجود هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه . هذا الهدف فى واقعه هو نقطة الإلتقاء الهامه بين القائد والمجموعة . "درويش : ص 384 " .

القيادة وخصائصها :

اختلف العلماء والمفكرين فى تفسير خصائص القيادة وكانت الصعوبة التى واجهتهم هى الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة وبين الأساليب أو العوامل

التى تسهم فى ظهور قيادات لها ما يميزها . بمعنى هل القيادة صفة موجودة فى شخصية القائد أساساً أم هى نتاج أو ظروف حقلية فرضت عليه صناعة القرارات أو صنعت عليه سمات القيادة .

من الصعب حسم هذه القضية حسماً نظرياً لأنها تنطوى على مشكلات بالغة التعقيد. لقد توصلت الدراسات التى أجريت على الجماعات مع الإستعانة بطريقة التحليل النفسى إلى وجود بعض العناصر عامة للقيادة ، فالقائد فى حاجه لأن يتمتع بمرونه ثقافيه تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين ، ممن تؤدى مصالحهم المتعارضة عادة إلى ميول إنفصالية قوية ، والقائد مسئول عن تحديد بؤرة واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة وهذا يتطلب حساسيه غير عادية نظراً لطبيعة الإختلاف الموجود بين الأشخاص فى التفكير ، وإنما يتطلب أيضاً القدره على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة وتماسكها ودور القائد يتطلب أن يعمل كمنسق ومخطط وممثل للجماعه .

صحيح أن هناك عدداً من الصفات والعوامل الشخصية التى تضفى على القائد دور القيادة مثل الزى ، وسعه الخيال والمرونة ، والعدل ، والقدرة على التعاون ، ومع ذلك فإن " تردجو tredgou " يوضح فى كتابة "العلاقات الإنسانية فى الصناعة الحديثة" أن بعض الخصائص لا توجد فى بعض القادة الذين اشتهروا فى التاريخ بنجاحهم ، وقد أشار إلى نماذج منها فى مجالات السياسة ، والدين ، والصناعه ، وهى نماذج بعضها غير سوية وحينما ننظر إلى مناهج البحث فى القياده نجدها تعتمد على ثلاثة أنماط عامه هى :-

الأولى :

تحليل السمات للقادة المعروفين فى الماضى ، أو الحاضر فى محاولة لإكتشاف ما يتسمون به من خصائص وصفات .

الثانية :

الدراسة التجريبية والسوسيومترية فى الاختيار لمنصب القيادة مع تحليل خصائصهم وصفاتهم .

الثالثة :

إعداد قوائم بخصائص القيادة لاختيار نموذج القائد . وتعرف خصائص القيادة بأنها التى تقوم على أساس الصفات الشخصية للقائد الذى يمتلك القدرة على فرض آرائه على الآخرين بشكل طوعى من جانب أتباعه .

القيادة والرئاسة :

حاول " ريتشارد هول " فى كتابه (المنظمات) أن يكون أكثر تحديداً لتوضيح قضية أساسية فى المفاهيم خاصة ما يتعلق بالقيادة الرئاسية ، فالقيادة عنده حصيلة اختيار الجماعة للقائد ، والرئاسة تعنى أولئك الذين يقودون جماعة التنظيم فى ضوء سلطة رسمية ، فالمدير يخطط ، وينظيم بالإضافة إلى عمله فى توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف ، بينما يطلب من القائد تحفيز الآخرين والإذعان لأوامره ، ويعنى هذا أن قائداً قوياً يمكن أن يكون مديراً ضعيفاً نظراً لسوء تخطيطه ، أو لتقصيره فى بعض الواجبات الإدارية أو هو رغم قدرته على تحفيز الجماعة على العمل لا يستطيع دفعهم نحو الإتجاه الذى يحقق أهداف المجموعة. وعلى عكس ذلك قد يكون المدير قائداً ضعيفاً ويظل رغم هذا مقبولاً كمدير ، خاصة إذا كان يدير جماعته بتميز أعضائها بدوافع داخلية قوية إلى الإنجاز . ومع قبول هذه الفروض فإن تبين الفرق بين القياده والرياسة ليس مسأله معقدة ، فالقيادة تنبع تلقائياً من الجماعة ، بينما الرياسة مفروضة عليها وفق الأوضاع التنظيمية القائمة ، وإستمرارها رهن نظام ووضع رسمى محدد يقر سلطة الرئيس الرسمية ،

وهى تمثل تركز السلطة وتجمعها فى فرد واحد ، بينه وبين بـفى أعضـاء الجماعـة مسافة رسمية وتقليدية ، ويمثل كبار الموظفين بالحكومه والضباط عادة أنواعاً من الرياسات التى تفرض من أعلى ومقرها الوضع التنظيمى الرسمى الذى لا سلطان لأعضاء الجماعه عليه .

والرئيس فـى إطـار هذا المفهوم شـخص يخـتص بالإشراف علـى أداء العمل وفقـاً للتعليمات الموضوعه وفى حدود المستويات المقررة ، مع التدخل لحل المشـكلات التـى تظهر فـى حـدود إختصاصـه أولاً بـأول ، وعلاقـة الرئيس بالجماعـة إذاً تقـوم على أساس الإختصاصات والمسئوليات المنوطه به والسلطة الرسمية المقررة التى يمارسها ، وله حق إصدار الأوامر ، وعلى المرؤوسين تنفيذها ، فإذا امتنعوا أو قصروا ترتب على ذلك معاقبتهم ومحاسبتهم .

أما القائد ، بالمفهوم الذى تم توضيحه سلفاً ، فهو يستمد سلطته الفعليـه من قدرتـه على التأثير فى سلوك الآخرين بالطريقه التى تمكنه من الحصول علـى طـاعتهم لـه وإستجابتهم معه، وفى إطار هذا المفهوم يخلع أفراد الجماعـة علـى القائد سلطته تلقائياً وعادة ما يعمل القائد على مستوى أعلى من مستوى الرئيس ، وعملـه يتعلـق أساساً بالتخطيط وتنفيذ السياسة العامة ، وحسم المشكلات المتعلقة بكيان البرامج أو الخـدمات ، وهـذا يتطلـب مسئوليته العامـة عـن تعبئـة جميـع القـوى بالمصـلحه أو المنظمـه وتحقيـق التناسـق التـام بينهـا للوصـول إلـى الهـدف ، وبينمـا الرياسـه فـى ممارستها قد تتلق بالقياده ، إلا أن كل رئـيس لـيس بالضـروره قائداً ، وإن كـان هذا ينفى أن كثيراً من الرؤساء يؤدون أدوارهم ويستعملون سلطاتهم بطريقـة قياديـة ، وينجحـون فـى التحلـى بهذه الصـفة ، بينمـا يخفـق كثيـرون غيـرهم فـى ذلـك لأنـهـم يخلطون بين مستواهم الوظيفى وبين العمليـة القياديـة إذ يفتقدون خطـأ أن المنصـب فى ذاته مدخل للقيادة ثم يتوقعون بالتالى أن تنمو حتى مرؤسيتهم مشاعر التابعين .

وتتميز القيادة بالتبعية أو لا يتصور وجود قائد بدون أتباع ، أو تجمع تابعين دون قائد يوجههم نحو الهدف المرموق ، والرابطة هنا بين القائد والتابعين تنبثق من أفراد الجماعة فى عمليه تلقائية وإختيارية فى تكوينها واستمرارها ، وبدون ظاهرة التبعية لا تكون هناك قيادة ، على الرغم من تصور وجود الطاعة. وهكذا نجد أن مصدر السلطة فى الجماعة عامل هام فى التفرقة بين الرياسة والقيادة ، حيث تكون السلطة فى الأولى مستمدة من المنصب ومن الوضع الرسمى بما يكسبه للفرد من حقوق وواجبات وبما يضفيه عليه من حاله ومكانه ، وبما يقرره من دور رسمى يلعبه الفرد فى حياة المنظمة أو المؤسسة .

أما مصادر السلطة فى القيادة فهى الجماعة نفسها ، بمعنى أن تفاعل القائد مع جماعه يولد فيها الرغبه فى تبعيته ، أو السير معه طواعية فى الطريق الذى يقودهم فيه لما يجدونه فى القائد من تجسيد لآمالهم ومثلهم وتعبير عن أمانيهم وحاجاتهم المختلفة .

القيــادة : إذاً فيها تأثير متبادل هذا التأثير مسألة نسبية ، فبينما يكون تأثير القائد مختلفاً من فرد لآخر ، نجد أن تأثير الأفراد على القائد يختلف أيضاً بدرجات متفاوتة . وتدل البحوث والدراسات العلميه التى تم إجراؤها فى هذا المجال على وجود اختلاف كبير بين الرياسة المفروضة على الجماعة ، وبين القيادة التى تقبلها الجماعة ، وهناك فرق واضح بين شغل المنصب القيادى وبين ممارسة القيادة الفعليه ، وهذا يعنى شغل الشخص للمنصب القيادى ليس فى ذاته العامل الهام فى ممارسته القيادة الحقة للجماعة ، فقد تتركز القيادة فى شخص فى منصب دون منصبه .

ومن الأمثلة فى هذا الصدد الدراسات التى أجريت بالجيش الأمريكى ، فقد تبين أن الافتقار إلى العلاقة الحقة بين الضباط والجنود فى الولايات المتحدة الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية قد أدى إلى مختلف أنواع مشاعر القلق والمشكلات

بين الفريقين ، مما استدعى القيام بدراسة علمية للموقف ، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة داعية إلى ضرورة الاهتمام بتنمية علاقات قيادية داخل وحدات الجيش ، ذلك " لأنه فى المنظمات التسلطية " مثل الجيش والشرطة حيث تمر السلطة والمسؤلية في سلسلة القيادة التابعة من أعلى إلى أسفل وحيث تتوافر قواعد وأوامر رسميه محددة مرعية وواجبة التنفيذ عند كل مستوى ، تصبح المؤهلات القياديه عوامل على أكبر درجة من الأهميه لنجاح أو فشل التنظيم مهما يكن من أمر النتائج التى توصلت إلى بحوث القياده ، وتعدد إتجاها تها ، إلا أن الشئ المسلم به الآن هو موقع القائد فى حدود المسئولية ، بمعنى أصبح اختيار القائد يتطلب النماذج القادرة على تحقيق الأهداف دون المخاطرة بالتكاليف البشرية والمالية ، ولقد ترتب على هذا الفهم أن أصبحت إدارة المنظمات الكبرى تعتمد على القيادة ، كما تبدو فى المنظمات البيروقراطية كالجيش والشرطه ، كما تبدو بشكل واضح فى منافسة الشركات التى تقوم باختبار أفضل القيادات لإدارتها .

القيادة الإدارية وأسلوبها

من الطبيعى أن إصدار القرار الرشيد فى المنظمات الإدارية ، يفرض شكلاً قوياً ، ومن ثم أصبح على القائد التزامات يحدد فيها المسئوليات وأعباء كل فرد تحديداً دقيقاً ، يرسم له الأهداف التى بمقتضاها يصدر بشأنها القرارات واستناداً إلى الفهم الخاص الذى قدمه " كيت ديفز " حول الأنماط القائمة على دافعية القيادة ، حددها بنموذجين هما " القادة الإيجابيون والقادة السلبيون " فالنسبة للنموذج الأول نجده يركز على استخدام الثواب والعقاب مثل المكافآت المادية والمعنوية وغيرها ولا يعاقب إلا فى أضيق نطاق حتى يحفز المرؤوسين فى العمل ويدفعهم لمزيد من العطاء وبدل المزيد من الجهد .

أما النموذج الثانى فيستخدم وسائل العقاب بأنواعها ويترتب على ذلك كراهية الموظف أو العامل للعمل الذى يقوم به ويتسبب فى إهدار الوقت وزيادة التكاليف

لأن المرؤوس لا يعمل بدافعيه الحرص على المصلحة وإنما يعمل بدافع سياسة رُدود الأفعال، ومثل هذا النوع من القيادة لا يتحصل من قيادته لنتائج إيجابيه تخدم أغراض وأهداف المنظمة أو المؤسسة أو المصلحة .

أن النقطة الهامة التى يتعين توضيحها هى التى تبدو فى إزدياد سلبية القيادة بزيادة شدة العقوبات كوسيلة من وسائل فرض الإذعان ، كما تزداد الإيجابية والقيادة السلبية ، ويستخدم المدير فى أى تنظيم أنماطاً مختلفة على المرؤوس، إلا أن لكل مدير نمطاً سائداً يحدد أسلوبه السائد فى تعامله مع أفراد الجماعة ، ويرتبط هذا النمط بالمهارات فى السلوك التنظيمى .

الفصــــل الثالث

كيف نصنع القرار

- تعريف سلطة القرار .
- كيفية ترشيد اتخاذ القرار .
- المشاركة فى صنع القرار .
- فعالية وأبعاد المشاركة فى القرار .



تعريف سلطة القرار

التعريف : بداية تستطيع تعريف مصطلح القرار بأنه البت النهائي في ضوء السلطة المحددة لصنع القرار – وحينما ننظر إلى المصطلحين – القرار وصنع القرار نجدهما المحصلة والنتيجة النهائية للنشاط الإداري لمن له حق إصداره ، وهي عملية سلوكية تتطلب مهارات وقدرات وتوافر معلومات تساعد على الإختيار في حدود القيم والضوابط والتقديرات والسلطة التي يستند إليها الرئيس الإداري .
لقد أصبح موضوع القرار أحد المحاور الأساسية في نظرية التنظيم .
والملاحظ أن مفهوم صنع القرار اكتسب بعداً هاماً نتيجة لأفكار علماء السلوك الإجتماعي مثل " كورت ليفين " و " بول لازر سفيلد " الذين جعلوا محور سلطة القرار والمراحل التي يمر بها والتغيرات المختلفة المتفاعلة لتحديد قرار ما في وقت معين، وعلى هذا الأساس وضعوا ملامح المتغيرات المتفاعلة في عملية صنع القرار وهي :

1- مجموعة العوامل الشخصية أي التكوين النفسي والإجتماعي لصنع القرار .
2- مجموعة العوامل الإجتماعية التي تشكل خصائص البيئة الإجتماعية التي يصنع القرار في إطارها .
3- مجموعة العوامل الحضارية أو الثقافية التي تميز الوسائل والعادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع .

والواقع أن كفاءة القرار بقدر ما تتوقف على المتغيرات السابقة فهي تتوقف أيضاً على مراحل وخطوات صنع القرار منها تحديد المشكلة وتحليل الحلول البديلة وتقييم هذه البدائل ثم اختيار البديل الأمثل ثم اتخاذ القرار الأمثل وأخيراً تنفيذ القرار .

لقد أصبح من السمات الرشدانية فى الإدارة أن ارتباطها بسلطة القرار يبدو أشد تعقيداً فى مجالات التحليل السياسى والعسكرى والاقتصادى والاجتماعى ومواجهة الأزمات ومن ثم أصبحت هذه النظرية ضمن الأركان الأساسية لكل هذه العلوم دون استثناء نظرياً وتطبيقياً ورغم ارتباط نظرية القرار أصلاً بعلم الإحصاء وعلم الإدارة فإنها الآن تتميز بوجود نظريه مستقله وهى تعنى بوجود عناصر تتمثل فى النقاط التالية :-

أولاً : أن صاحب القرار تواجهه عدة مسارات محتملة فى العمل .

ثانياً : عدة حالات ممكنة للعمل والفعل .

ثالثاً : تحديد تكلفة كل قرار محتمل أو كل فعل من جانبه فى مواجهة التفاعل المحتمل أى توقع ما هو غير متوقع .

رابعاً : كما يهدف فى قراره خفض التكاليف والتى قد تكون مادية أو أرواحاً بشرية أو تحركاً إجتماعياً أو تغيراً فى أنماط العمل ونوع الإنتاج .

والواقع أن النظرية تفترض أن الحقيقة الموضوعية لمجال العمل والقرار لا تعرف بشكل مطلق ، وإنما تعرف بشكل نسبى ، وفى صورة حالات وتفاعلات وردود أفعال محتمله ، ولذلك فإن الوصول إلى قرار ليس بمستحيل ، فلكل قرار تكلفته ، كما أن لكل قرار فوائده وخسائره المحتملة وعلى ذلك فإن هدف خفض تكلفة القرار يهدف فى الحقيقه إلى خفض التكلفة إلى أقل من التكلفة المحتملة ، وهنا تفترق نظريه القرار الحديثة عن علم المحاسبات والتكاليف الإقتصادى ، والكلاسيكى لكى تدخل فى صلب علم الإدارة ، وتحليل الأزمات والإحصاء .

ويلخص " تشستر بارنارد " الحالات التى يمكن فيها اتخاذ القرار فيما يلى :-

1- الحالات التى ترى الإدارة العليا ضرورة إتخاذها .

2- الحالات التى تحال إلى المرؤوسين لاتخاذ قرارات فيها .

3- حالات المبادأه والابتكار التى تنبع من شخصية الإدارى وتستهدفُ تغير حركة النشاط القائم إلى ما هو أفضل .

وفى جميع الحالات ينبغى دائماً وضع معايير للحكم وذلك حتى يمكن تقييم البدائل المقترحه كل المشكلات ، وتعتبر هذه المرحله من أدق مراحل عملية إتخاذ القرارات حيث يمكن أن تتداخل فى هذه المرحله قيم وتطلعات الفرد والمشروع على السواء .

وبذلك يجد الإدارى نفسه أمام عدة حلول أو قرارات محتمله فى ضوء السلطات المخوله له ثم يقوم بتقييم هذه الحلول أو البدائل لتقدير النتائج المترتبه على كل منها ثم يختار أفضل البدائل باعتبارها أكثر الحلول احتمالاً للنجاح ، ثم يصدر بالبدائل الأفضل القرار .

كيفية ترشيد إتخاذ القرار

من العناصر النظرية الهامة فى سلطة القرار هو ما يعبر عنه بالرشدانية ، فمعنى بالرشد أن يكون القرار معبراً عن أفضل البدائل التى تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذى من أجله أتخذ القرار ، ويبدو أن كلاً من النظريتين السياسية الديمقراطية والإقتصادية ، الكلاسيكية قد اهتمت بصوره الفرد كمخلوق رشيد من تصرفاته .

فالنظريات السياسية تفترض فى الفرد أساساً أن يكون مدركاً ، حر الاختيار ، دقيقاً فى تفصيله ، يستطيع خلال المناقشة والجدل والبحث أن يصل إلى استنتاجات معقولة ، وتفترض النظرية الإقتصادية فى مجالها توافر الفرد الذى يتعقل فى الإنفاق ، ويختار أفضل السلع التى يحتاج إليها بأقل نفقات ، ويستطيع التنبؤ فى المجالات الإقتصادية .

على أن هذا الإصرار على افتراض الرشد فى تصرفات الفرد قد تتعرض لهجوم الكثير من الكتاب فى مجال الإدارة ، الذين يؤمنون تماماً بأن هذا الاتجاه يتطلب وجود إنسان لم يخلق بعد ، وفى مقدمة هؤلاء " سيمون " الذى يقول إن ما يتطلع إليه الفرد فى الواقع هو الوصول إلى قرارات " معقولة " وليست قرارات رشيده فنحن عادة نتأثر بالقيم والإعتبارات المختلفة المتصلة بالقرارات التى نتخذها ، ومن ثم فإن قرارتنا قد تبدو غير رشيده إلى حد ما .

وينظر علماء الإدارة إلى الرشدانية فى القرارات الحكومية بنظرة تختلف عن تعريف العلماء فى مجالات العلوم التطبيقية ، نتيجة لاختلاف العناصر الأساسية التى تكون الرشدانية فى كلتا الحالتين ، ولارتباط الإدارة فى الحكومة بالسياسية ارتباطاً وثيقاً ، ومن هنا كانت تصرفات المنفذين والإداريين فى بعض الأحيان غير مفهومة لدى الفريق الأخر .

ولعل فى مقدمة الأسباب التى تؤدى إلى هذا اللبس أن المنفذين والإداريين يتأثرون فى عملية إتخاذ القرارات بعناصر غير موضوعيه أكثر من ما يفعل العلماء والخبراء والمتخصصون ، ذلك لأن الإدارى بالضروره لا يعمل فى فراغ ، ولكنه يعمل فى إطار البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة أو المؤسسة ، أى فى إطار البيئة وأهم مقوماته ومكوناته الدعامة البشرية ، والذين لهم دراية وعلم بالسلوك البشرى ومؤثراته وإتجاهاته لدى الأفراد المختلفين يعلمون جيداً أنه يخضع لقاعده معينة يمكن استنباطها أو إتباع أحكام ثابته لها ، ومن هذا كان العمل فى المنظمات البشرية بصفة عامة يحتوى درجات من عدم الرشد ومحاولة تنظيم اجتماعى وفق معايير علمية وفنية محضة غير ممكن عملياً ، ولو أمكن فإن نتائجه لن تكون طيبه ، لأننا بذلك نتجاهل الاعتبارات غير الرشيده للسلوك البشرى فمما لا شك فيه أن أهداف الكفاية التى تتوخاها المنظمة غالباً ما تتحداها أو تنافسها الأهداف الشخصيه للعاملين والوظائف الخفيه للسلطه والأمن والبقاء وما إليها ، مما يجعل

إتخاذ القرارات عمليه فنيه إجتماعيه فى الوقت النظريه الكلاسيكيه للرشد فى القرارات الإداريه .

ومما تقدم يمكن أجمال العوامل التى تؤثر فى مدى رشد القرارات فى مجتمع متغير **فيما يلى** :-

1- صعوبة التنبؤ بالمستقبل ، وبما يمكن أن يكون عليه الموقف تماماً فى نهاية كل مرحله من مراحل التغيير .

2- صعوبة التحكم فى عوامل التغيير وفى مقدمتها التقدم العلمى والإنجار السكانى والموارد الماليه والإمكانيات الماديه .

3- سرعة التغيير القاهرى لإمكانبات البشر وطاقاتهم وما ينجم عن ذلك من مشكلات الإسكان والإستهلاك والمواصلات والتعليم والصحه وما إليها .

4- عدم وضوح فلسفة معينة تقود عملية اتخاذ القرارات والسماح بممارسة التجربه والخطا كإحدى السمات الهامة للتغيير .

وهكذا نجد القرارات تتأثر بعوامل غير موضوعية مثل السياسة وصراع القوى والمصالح المختلفة ، واتجاهات الجماهير ، والقيم والعادات والتقاليد إلى جانب تأثير من يتخذ القرار بالعوامل والمؤثرات التى تتدخل فى سلوكه وتصرفاته وتحدد قدراته واستعدادته ومنها بيئته ونشأته وتعليمه ومستوى ذكائه وميوله وأفكاره واتجاهاته ومشاعره وما إليها .

ومن أجل هذا فإن علماء التنظيم والإدارة يرون أن عملية إتخاذ القرار تتطلب ضرورة إتخاذ عدة خطوات من المفوضين بسلطتها تتلخص **فيما يلى** :

1- التعرف على المشكلة .

2- تحليل المشكلة .

3- أيجاد بدائل لحل المشكله .

4- تقييم البدائل لحل المشكله .

5- الإختيار من بين البدائل .

6- إتخاذ قرار علمى .

7- المتابعة وتقدير النتائج .

وهناك إجماع على ضرورة التعرف على حقيقة المشكلة وأن الإداريين الذين يكون لديهم استعداد للتعرف المشكلات ، وبذل الجهد للتعرف بدقه على كل ما يحيط بها ويعرفون مرؤوسوهم بها . مثل هؤلاء المديرين يساعدون منشآتهم على تحقيق نجاح كبير أما هؤلاء المديرين الذين لا يسعون للتعرف على المشكلات ولا يشركون مرؤوسوهم معهم فى مناقشة ما قد يطرأ من صعاب أو عقبات فإنهم للأسف الشديد يجعلون المرؤوسين يعيشون فى وهم أن لا مشكلات لديهم لذلك فإنه لمجرد تغيير المدير لأى سبب من الأسباب ، وإحلال آخر محله يؤمن بأساليب الإدارة العلمية فإنه بمجرد ممارسته للتطبيق العلمى للعملية الإدارية ، يفاجأ هو ويفاجأ معه المرؤوسين بوجود الكثير من المشكلات .

من أجل ذلك ، فإن " جارونر مدرفى " كتب موضوع بعنوان " المعلوم والمجهول فى ديناميكية الإدراك الإجتماعى " موضحاً أن جميع التجارب التى أجريت ميدانياً وتجريبياً تؤكد على ضرورة الإحساس الكامل بكل ما هو حولنا .... وما يثيرنا .... وما يهددنا .... بل إنه يشير إلى بعض الدرسات تؤكد أنه كلما أحاط الغموض بالمواقف التى تجتازها فإن هذا يترتب عليه ضعف إدراكها لها .. وبالتالى ضعف إحساسنا بها وهكذا تتلاشى حتى على التعرف على حقيقة ما يكون حدث لنا .

كما وأن هناك بعض الدراسات توضح أن بعض الإداريين قد يجدون أنفسهم فى مواقف تهدد أمنهم شخصياً ، وحينئذ يتصرفون من وحى إدراكهم للعوامل التى

تهددهم ، وليس على أساس الأبعاد المحيطه بتلك المواقف تماماً ، كما وأن هناك احتمال آخر ، وهو أن بعض الإداريين يدركون المشكلة ويرونها لا تهددهم شخصياً ولا يتأثرون بها وحينئذ يكون تصرفهم نابعاً من هذا الإحساس ، إن مثل هؤلاء المديرين ، غالباً ما يعطون الوزن الأكبر " لقيمتهم الشخصيه " ... أى قدرتهم ووزنهم فى المشروعات التى يديرونها .. وهم فى نفس الوقت على علم تام بأن العاملين فى هذه المشروعات ينظرون إليهم بنفس النظره .. أى معرفه أن هؤلاء المديرين لهم من القيمة والوزن والقدر ما يسمح لهم أن يتصرفوا وفق إدراكهم الخاص .. بل إن بعض الدراسات توضح أن نظرة العاملين لهؤلاء المديرين .. غالباً ما تعطيهم حتى أكثر من قيمتهم .. وقدرتهم .. ووزنهم وهذا يصبغ على المشروع الذى يسود بقبول الأمر الواقع .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الطريقة التى يعبر بها صانع القرار عن المشكله ، خلال مرحلة التعرف عليها والتحديد لأبعادها لها أهميتها إذ أن مساعديه سيقيدون فى تصرفهم بإطار المعرفة الذى حددها لهم ، ومن أجل ذلك ينبغى دائماً التعرف بدقة على المشكلة وأبعادها ، واستخدام الألفاظ الدقيقه التى تعبر عن حقيقة معناها .

وتتطلب الخطوات العلمية للقرار ، أنه متى تم التعرف والتحقق ، وتحديد المشكلة ، أن تتبع الخطوات نحو تحليلها وتقييمها ، وهذا يضع أمام من يناقشون المشكلة أسئلة كثيرة منها مثلاً : ماذا تعنى المشكلة بالنسبة لى ؟ وماذا تعنى المشكلة بالنسبة للمنظمه أو المؤسسه ؟ وماذا أريد أن أفعله بالنسبه لهذه المشكلة ؟ وماذا نريد أن نفعله سوياً بالنسبه لهذه المشكلة ؟ وماذا هى فرص اتخاذ القرار ؟

أن الأمور الهامة التى ينبغى على الإدارى فى جميع المستويات أن يقررها ، بعد أن يتعرف على حقيقة المشكلة وأبعادها أن يقرر ماذا كان عليه أن يبدأ فى حل المشكله ، أم الظروف المحيطة ودرجة أهميتها تسمح له بإرجاء حلها ... إذ أن

رجل الإدارة بحكم موقعه الرئاسي لزمه الكثير من الأعمال ، وينبغي عليه أن يعرف متى يتخذ القرار ؟ ومتى لا يتخذ القرار ؟ وهذا يتطلب منه أن يتحقق من درجة إلحاح الموقف وأصل المشكله وما إذا كان هناك غيره يستطيع أن يتولى حل هذه المشكله بأسلوب أقدر وأفضل إلى غير ذلك من الاعتبارات .... وفي هذا يقول " ديشترد بارنارد " في كتابه " وظائف المديرين " أن الأصول العلمية لإتخاذ القرارات التنفيذية تتطلب عدم التصدى للمشكلات في غير أوقاتها الملائمة وعدم التصدى لاتخاذ القرارت التى يكون الغير من هو أقدر على التصدى لها .

صدى صنع القرار:

ان إصدار القرار الرشيد يفترض بطبيعة الحال من سلطة صانع القرار حصراً كاملاً بكل المعطيات الواقعية وإلماماً تاماً بها ، بعبارة أخرى معرفة كاملة بالبدائل والنتائج ، كما يفترض أيضاً إدراكاً كاملاً للمعطيات القيمية المرتبطة بجوهر المشكلة ، وهذا أمر لا يتحقق تماماً في الواقع ، وإذن فعلى صانعى القرارات أن يبحثوا عن هذه المعطيات ، ولكنهم يواجهون خلال بحثهم هذا قيوداً عديدة ، صنفها " سيمون " إلى ثلاثة فئات :-

الفئة الأولى : تتعلق بالمهارات والعادات وردود الأفعال اللاشعورية التى تحدد بطريقة آلية أداء الفرد والقرارات التى يتخذها .

الفئة الثانية : تتعلق بالضغوط المفروضة على الرشد وهى ضغوط تمارسها الدوافع والقيم وانتماءات الفرد .

الفئة الثالثة والأخيرة : تتمثل في مقدار المعرفة الأساسية التى لدى الفرد والمعلومات المتاحه له ولقد أوضح " سيمون " أن هذه القيود الثلاث تحدد نطاق الترشيد ومداه ، لأنها تحدد نوعية البدائل ومقدارها ، كما أنها تؤثر على تحديد النتائج المتوقعه بل وتلعب دوراً في قصورها وإدراكها ومن الطبيعى أن إصدار القرار الرشيد يفرض على التنظيم شكلاً تنظيمياً مهماً ، عليه أن يحدد مسؤليات

وأعباء كل فرد تخديداً دقيقاً ، وعليه أن يرسم له الأهداف التى بمقتضاها يصدر القرار ، ثم عليه بعد ذلك أن ينشأ ميكانيزمات تنظيمية مثل القواعد الرسمية ، وقنوات الإتصال ، وبرامج التدريب التى تسهم فى إدراك بدائل صنع القرار ، على النقطة الهامة التى يتعين توضيحها هنا هى تسلسل السلطة يحدد بطبيعة نوع القرارات ومداها ، باستثناء تلك التى تسعى إلى تحقيق أهداف نهائية أو قصوى ، ذلك لأن هذا التسلسل يركز على النوع الأول من المعطيات التى حددها " سيمون" الواقعية أكثر ارتكازه على النوع الثانى ، العتمية ، وإستناداً إلى ذلك يصبح مسلسل السلطه بمثابة إطار السلسلة من الوسائل والغايات لأنه يحدد لكل فرد مهامه وأهدافه لحين يصبح قادراً على اختيار الوسائل التى تضمن تحقيق أفضل هذه الأهداف .

المشاركة فى صنع القرار

ينظر علماء الإدارة والإجتماع إلى أن المشاركة فى صنع القرار هو لب العلاقات الإنسانية ، وقدموا فى هذا المجال إسهاماً كبيراً كان له بالغ الأثر فى منح دراسة العلاقات الإنسانيه مزيداً من العمق والإثراء والقدرة على تقويم نتائجها . ومع ذلك فقد زعم هؤلاء العلماء أنهم يقدمون بذلك نظرية تكاملية فى التنظيم ، تحاول التفسير فى كل مظاهر السلوك وكذلك فى البناء التنظيمى ، وبهذا يستكملون بعض جوانب القصور فى ميادين العلاقات الإنسانيه .

لقد اهتم علماء العلاقات الإنسانيه بدراسة الجوانب غير الرسميه للبناء التنظيمى وخاصة أنماط السلوك والمعايير التى تنشأ نشأه تلقائية خلال عملية التفاعل الإجتماعى ، ولقد أدى بهم هذا الاهتمام إلى الإعتقاد ببعض النشاطات الرشيدة فى التنظيم الإدارى ، متجاهلين العلاقات الإجتماعية السائدة فيه وما يتخلله من مشكلات ، وشاركهم فى هذا الاتجاه أيضاً أصحاب النظرية الإقتصادية فى التنظيم .

وفى ظل هذه الظروف قدم " هيربرت سيمون " إسهاماً هاماً فى الدراسات النفسية الإجتماعية لصنع القرار ، وينطلق " سيمون " من قضية أساسية هى أن السلوك فى التنظيم هو أولاً وقبل كل شئ سلوك هادف ، فالناس ينتظمون فى تنظيمات لكى يحققوا هدفاً مشتركاً ويتطلب تحقيق هذا الهدف تنسيقاً واعياً دقيقاً بين النشاطات التى يؤدونها ، ويرتب " سيمون " على هذه القضيه قضيه أخرى ، هى أن صنع القرار هو محور أى تنظيم كما أن المشارك فى صنع القرار هو أحد أشكال دعم العلاقات الإنسانيه فى التنظيم ، وفى نفس الوقت هو تتويج للإعتراف بأهمية العلاقات الإنسانيه فى الإدارة ، وبجانب ذلك يستطيع البحث العلمى من خلال تقويمها أن يحدد أهم ملامح فعالية الأداء ، وهو غاية التنظيم ومرمى أهدافه .

وفى ضوء الإعتبارات السابقة سنحاول أن نحدد ما أهمية المشاركه فى صنع القرار وملامح فعاليتها ؟

<u>أولاً : ما هى المشاركة</u> :

تعنى المشاركة فى صنع القرار على وجه التحديد هى اشتراك المرؤسين مع القيادة فى اتخاذ القرارت الإدارية المختلفة التى تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ .

وينظر علماء الإدارة إلى هذه المشاركه بأنها تفاعل الفرد عقلياً وإنفعالياً فى موقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة فى تحقيق أهداف التنظيم والمشاركة فى تحمل المسؤلية .

ومن هذا التعريف تشير " مارس فوليت " إلى ثلاثة أركان رئيسيه مهمه فى مواقف العمل لتحقيق مشاركة العاملين فى صنع القرارات **وهى :**

أ - أن المشاركه تقتضى التفاعل العقلى والإنفعالى ولا تقتصر على وجوه النشاط البدنية أو العضلية وحدها ، ولذا فإن الإدارى الذى يقوم بإجراءات المشاركة

مثل عقد اجتماعات للعاملين واستطلاع آرائهم ، ولكن يكون من الواضح للأفراد أن رئيسهم شخص استبدادى لا يتقبل أى أفكار منهم لا يشتركون عقلياً إذ لا يقدمون أى آراء للمناقشة ولا يعتبر ذلك مشاركة .

2- أن تدفع المشاركة العاملين إلى المساهمة فى الموقف بتهيئة الفرصة لاستخدام قدرتهم على الإبتكار والمبادأة للوصول إلى أهداف التنظيم ، وتختلف المشاركة فى ذلك من مجرد الموافقة التى تعتمد أفكار الإدارى وحده التى يقدمها وحدها للحصول على موافقة المجموعة ، فالأفراد الذين يوافقون لا يشتركون أويساهمون فى صنع القرار بل يوافقون فقط ، والموافقة ذاتها تخدم غرضاً مهماً وهو الإتصال أى نقل أفكار الرئيس إلى مرؤسيه ، ولكنها لا تعتبر مشاركة ، إذ أن المشاركة تعنى الانتفاع بآراء جميع أفراد المجموعة وقدرتهم على الابتكار .

3- تشجيع الأفراد على المساهمة فى تحمل المسؤليه أو يشعرون بأنهم متفاعلون مع الموقف وأنهم مشتركون فى اتخاذ االقرار وبالتالى هذا يساعد على نجاح القرار .

<u>ثانياً : أبعاد المشاركة فى صنع القرار :</u>

مازالت قناعة علماء الدراسات السلوكية بفعالية المشاركة فى المنظمات الإنسانية وإدارتها مرتبطة بثلاثة أبعاد أساسية هى :

1- إختيار الوقت الملائم للمشاركين فى صنع القرار بما لا يؤثر على وقت العمل

2- سيكولوجية المشاركة ومكانتها المعرفية فى قضايا ومشاكل العمل .

3- ديمقراطية المشاركة ، بما لا يؤثر على سلطة الإدارة وفى نفس الوقت لا تهدد مصالح المشاركين .

والشئ الذى يرتبط بهذه الأبعاد هو التنسيق بين المشاركة وسياسة النسق الكلى للتنظيم بما يضمن وحدة قراراته ، والشئ المسلم به أن المشاركة فى التنظيم مازالت تلقى درجة مقبولة من النماذج . وأن تنظيم فعالية استخدامها بقدر ما وجدت قبولاً من الإدارة بقدر ما وجدت مقاومة من بعض الإدارت الأخرى ، وهذه المقاومة جاءت من شواهد تجريبية فى بعض الشركات التى كشفت عن استغلال المشاركين للعملاء نتيجة مكانتهم أو استغلال مكانتهم فى وظائف يمارسون فيها نشاطهم بأقل جهد فى ضوء إدارة المشاركة وهو ما دفع ببعض الشركات الأمريكية التى واجهت مثل هذه المواقف أن تضع قواعد بيروقراطيه أكثر شده لوضع هؤلاء وتنظيم العمل .

ثالثاً : فعالية المشاركة فى صنع القرار :

فى سؤال يطرحه " ديفيز " يقول فيه : هل أسلوب المشاركة فى القرار يعنى إهدار مسئولية السلطة ! وفى نفس الوقت يجيب على السؤال بقوله : أن السؤال يحمل فى طياته بعض المعانى التى تقلق الذات وتفقدها الثقة فى النفس .

الشئ المسلم به أن تفويض السلطة للمشاركة الجماعية فى اتخاذ القرار لا يضعف السلطة التنفيذية للمدير أو المسئول ، بل على العكس فهو يؤدى إلى فعالية تحمل المسئولية للمشاركة ، خاصة فى مجالات المنظمات الكبرى ، لقد أثبتت الحقائق فى بعض المنظمات الكبرى أن تفويض السلطه أدى إلى تنمية المسئولية فى مجالات العمل وفى نفس الوقت كان التفويض دعماً لقوة الرئيس بين جماعته ، ومن ناحية أخرى قبول طرح أفكاره طالما أنها تتمشى مع أهداف الجماعة ، وفى نفس الوقت التزامهم القيمى بتنفيذ هذه الأفكار .

وتقودنا فكرة تفويض السلطة والمشاركة فى صنع القرار ، إلى ترابط القرارات من أجل صالح العاملين لتقويم الخاضعين لهذه القرارات مع الوضع فى

الإعتبار ظروف التنظيم وأهدافه والواقع أن المشاركة تعد ظاهرة ذات متغيرات تتحدد دائماً فى الواقع العملى إلى أربعة أبعاد متفاعلة وهى :

1- القيم الكامنة التى تواجه مختلف العاملين وتحدد أهدافهم .

2- ما تتسم به نظم المشاركه ذاتها .

3- القيود البيئية والإجتماعية والفرص المتاحة لظهور عمليات تتعلق بالمشاركة.

4- محصلات المشاركة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع ، ونستطيع القول افتراض أن الأبعاد السابقة تشكل المحاور الرئيسية التى تحدد المشاركة ، فإنه يبدو من المناسب أن نبحث بإيجاز عن مقاصد المشاركة فى المجتمعات الحديثة، ومن ثم يمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات مختلفة يجب أن نبحث على أساسها مفهوم المشاركة فى ثلاثية متفاعلة هى (المستوى الفردى ، والمستوى التنظيمى ، والمستوى الإجتماعى) .

المستوى الفردى : بالنسبة لهذا المفهوم نجده يدخل فى نطاق النظريات السيكولوجية المختلفة ، والتى يمكن أن تندرج تحت مفهوم نظرية النمو الفردى ، والمشاركة فى صنع القرار هنا تعد عمليه آليه لحفز النمو الإنسانى وبلورة قدرته على التأثير ، والسيطرة ، ومن ثم يمكن أن تتصور المشاركة على أنها عامل أساسى فى تكوين الشخصية والفرد ، وإذا ما أدركنا الفترة الزمنية التى يعيشها الإنسان ، نجد ثلثها فى المتوسط بعضها فى العمل ، ويكون من الواضح أن المشاركة فى منظمات العمل سوف تكون لها بالضروره آثارها على هذا المنظور .

المستوى التنظيمى : إذا نظرنا إلى معنى المشاركة فى صنع القرار من منظور التنظيم نلاحظ اتجاهين يوضحان هذا المعنى .

<u>الأول :</u> هو أن تنظر إلى المشاركة على أنها المبدأ الأساسى لكل تنظيم ، بمعنى إنه لا يمكن تصور منظمة بدون مشاركة من جانب أفرادها فى اتخاذ القرار .

<u>الثـانى :</u> أن تكـون المشـاركة وسـيلة لأهـداف محـددة علـى سـبيل المثـال ، قبـول الأعضـاء لسياسة المنظمة وإشعار العاملين بقيمتهم فى المشاركة فى شئون التنظيم، بمضاعفة حافز العمل والإنتاج .

المستوى الإجتماعى : يبدو أن المشـاركة فـى صـنع القرار حظيت بأهميـة خاصـة بسبب النظرية الديمقراطية التى ترتبط ارتباطاً عضوياً بحق تقرير المصير عند الفرد ، وأنها حق إنسانى لا يمكن الإستغناء عنه ، ومن ثم فهى قيمة إنسانية فى حد ذاتها يجب أن تتحقق وتتأكد من جميع مناشط الحياة .

وفى الختام يمكن القول أن موضوع سلطة القرار والمشـاركة فـى صـناعته يعكس أفضل السبل لتحقيق التنظيم ، وكفاءة القرارات التى تتخذ فى مستوياته المختلفة لقد كشفت العديد من الدراسات الميدانية التى قام بها الباحثون حقيقة أن المشـاركة فـى صـنع القـرار يعكـس روح الديمقراطيـة فـى التنظـيم أو المؤسسـة أو الشـركة أو القطـاع، كمـا أنـه لـب العلاقـات الإنسـانيه فـى الإدارة الناجحـه التـى تحـرص علـى تحقيق أقصى الغايات المطلوبه منها وتساهم مساهمة فعالة فى تحقيق التقدم والرقى فى نسيج المجتمع التى تنتمى إليه .

الفصـــل الرابع

البنـــاء التنـظيـمى الإشــــرافى

البناء التنظيمى الإشرافى

من المتعارف عليه أن أى تنظيم يرتبط بسلسلة من العمليات الإشرافية وذلك لضبطه والتحكم فيه بالرغم من تعدد عمليات الإشراف فى مستويات التنظيم الصناعى ، فيمكن القول أن الوظيفة الرئيسية للإشراف هى إدارة العاملين فى المستويات الدنيا داخل البناء التنظيمى للمصنع ، ومع ذلك يفترض أن الذى يقوم بالإشراف هو كأى عضو آخر من الإدارة ، إلا أن وظيفته ومركزه يختلفان فى الواقع عن الآخرين ، كما يظهر فى تسلسل القيادة فى أى منظمة صناعية ، وكما هو معروف بالنسبة لهذا التسلسل نجد أن رئيس الشركة يدير ويوجه الإدارة العليا من نواب رئيس مجلس الإدارة ومساعديهم ، كما أن نواب الرئيس يوجهون جماعة الإدارة الوسطى ، ومن ناحية أخرى يدير رؤساء الإدارات والأقسام أسرة إدارية مكونه من المشرفين ، أما مشرفوا الخط فيرأسون المجموعه التى تدير غير العمال، وهؤلاء المشرفون أو كما نعرفهم هنا بالملاحظون تختلف وظيفتهم عن وظيفة المديرين فى القيادة ، لأن الجماعة التى يشرف عليها الملاحظون تختلف عن الجماعات التى يشرف عليها المديرون الآخرون ويتطلب الموقف بالنسبة للمشرفين من أن يتفاعل فى علاقته فى السلطة مع جماعتين **هما :**

1- المرؤسين من العمال الذين يعملون فى نطاق إشرافه .

2- رؤسائه من المديرين الذين هو فى نطاق إشرافهم .

أما بالنسبه للمديرين فالمعروف أن هؤلاء ، يتعاملون مع مستويين من مجموعة المديرين ، بعضهم كرؤساء ، والبعض الآخر كمرؤسين .

والواقع أن المشرف للخط الأول " الملاحظ " تزداد مهمته فى التعقيد نتيجة ضغوط الأقسام الإستشاريه فى المنظمة أو الشركه أو المؤسسة وكذلك اللجان النقابية للعمال وسلطة رؤسائهم فى الإدارة الوسطى ، وفى كل الحالات فإن موقف

المشرفين فى النسق الإدارى يقع بين حدود الإدارة والعمال ، والواقع أن المشرفين يدركون أنهم كانوا عمالاً ويتوقعون فى ظروف التغيير بأن يعودا إلى عملهم الأصلى ، وهذا التوقع هو ما يشعرهم بالقلق الدائم لأن له معنى أساسى هو افتقار المكانة الإدارية والسلطة التنفيذية .

ومع كل هذه التوقعات ، فهذا لا يعنى أنهم يواجهون المتاعب بشكل دائم ، خاصة فيما يتصل بالتوفيق بين قرارات الإدارة ورغبات العمال أو الدور الثنائى لهما ، وهى بالنسبه للمشرف الناجح لا تشكل أى مشكلة إذا كان أهداف وتوقعات الإدارة والعمال متطابقة بشكل عام ومعروفة لكل منهما ، ولكن إذا فشلت الإدارة فى التعرف على هذه الثنائية وحاولت أن تجذب ولاء المشرف إلى جانبها ، فإنه قد يفقد القدره على التصرف كممثل للإدارة ، وفى المدى البعيد يفقد فاعليته فى مساعدة العمال فى الوصول إلى أهدافهم .

الدور الذى يلعبه المشرف :

حاول علماء السلوك الإدارى تحديد أدوار المشرف فى النسق التنظيمىللمصنع فى خمسة أطراف أطلقوا على خصائص القائمين بها صفات الرجل الرئيسى ، والوسط الهامشى ، والعامل ، وخبير العلاقات الإنسانية ، ومع كل صفة تحددت مكانة هذه الأدوار وفعاليتها فى الهرم التنظيمى للمصنع .

أولاً : الرجل الرئيسى :

ينظر رجال الإدارة التقليدية إلى المشرف بأنه الرجل الرئيسى أو مفتاح العمل الذى لا غنى عنه فى إدارة المنظمة ، فهو يتخذ القرارات فى عملية إنجاز العمل ، وهو يمثل الإدارة أمام العاملين ، ويقيمه العاملون كما يقيمون الإدارة ، ومن ناحية أخرى يقوم بتمثيل العمال لدى الإدارة كما تعرف الإدارة العليا عمالها أساساً عن طريق المشرف وعلى ذلك فهو عنصر أساس وضرورى جداً لأنه يشغل منصباً

حاكماً عبر سلاسل السلطة والإتصال ، ويستطيع أن يعرف كل شئ وأى شئ يمر عن طريقه إلى أعلى أو إلى أسفل وهو فى ذلك يمثل مركز الإتصال الذى يدور حوله كل شئ .

ثانياً : الرجل الوسط :

يواجه المشرف فى إطار هذا المفهوم ضغوطاً إجتماعية متعارضة من الإدارة والعمال ، فالإدارة تحدد له مجموعة من التوقعات التى تشمل غالباً العمل على منع الفاقد وحفظ النظام بين العاملين ، ومراقبة الإنتاج ، وعموماً تنفذ خطط الإدارة فى العمل وفى تحقيق الأهداف ، ويتطلب هذا ولاءه التام للإدارة وتكريس أكبر قدر من جهوده لها ، وكثيراً ما تكون توقعات الإدارة إلى حد كبير فنية وتدور أساساً حول الإنتاج ، ومن ناحيه أخرى تتصل أساساً بالضغوط التى يوجهها العمال إليه بمشاعرهم ، فهم يريدونه أن يكون " مشرفاً طيباً " وأن يجنبهم المتاعب والمشاكل، وأن يرفع توجساتهم ورغبارتهم إلى الإدارة وأن يكون أساساً موالياً لهم.

وباختصار تتوقع الإدارة من المشرف مجموعة من الاستجابات المعنية ، فى حين يتوقع منه العمال مجموعة أخرى ويقف هو بين القوى المتعارضة وسط هذه التوقعات مادام لا يستطيع الإستجابة الكاملة لتوقعات الجانبين معاً ، وكل ما يمكن أن يتوقعه هو الشعور بالإحباط ، ففى إطار مفهوم الرجل الرئيسى كان ممثل الإثنين معاً ، اما فى موقع الرجل الوسط فيعتبر فقط وسيط أو صمام أمان بين قواهم المتعارضه وهو فى هذا ضحية الموقف ، وعلى هذا يكون شعوره أقل بالإيمان والإطمئنان على علاقاته بمرؤسيه ورؤسائه جميعاً .

ثالثاً : الرجل الهامشى :

يعد مفهوم الرجل الهامشى من المفاهيم المستعاره من علم الإجتماع ، ويشير إلى حقيقة أن المشرف يقوم بعمل هامشى فى أوجه النشاط والعوامل الرئيسية التى تؤثر فى إدارته ، والملاحظ أنه فى هذه الحاله يكون كالمغترب فى بناء السلطة، المديرون لا يتقبلونه ، ورجال الإنتاج يهملونه ، فلم يصبح حتى واحداً من العمال ، فلإداره العليا تلقى التأييد بين المساهمين والمديرين الآخرين والخبراء الاستشاريين، كما أن العمال أنفسهم أصبحوا يجدون الحماية من نقاباتهم وأصبح السؤال هنا .. من يؤيد الملاحظ ؟ وأين هو فى بناء السلطة ؟ ورغم أن صورة الملاحظ أصبحت هامشيه إلا أنها فى الواقع موجودة فى المنظمات الصناعية إلا أن إدارته لنطاق عماله أصبح يضعه فى موقف يشعره بالهامشيه منذ البداية ، هذا بالإضافة إلى أن الخبراء الإستشاريين يتخذون ويصدرون التعليمات التى يقوم الملاحظ بمجرد توصيلها كقناه إتصال فقط ، ليس له أى دور مما أدى إلى أن يكون دوره فى علاقات العمل دوراً سلبياً إلى حد كبير بالمقارنة إلى دور النقابات والإدارة فى المفاوضات التى تتعلق بمشكلات العمل والعمال .

ومن العوامل التى أدت إلى ضعف مكانة الملاحظ فى نطاق إشرافه مراجعة قراراته من خلال لجان الشكاوى ، وهذا ما أفقده الكثير من سلطته وجعله فى وضع هامشى بالنسبه للعمال والإدارة .

والواقع أن ظاهرة الملاحظ الهامشى أصبحت ظاهرة شائعة فى المصانع الكبيرة والصغيرة فى معظم الدول المتقدمه وفى كل الحالات أصبحت النقابات تتعامل مع رؤساء الملاحظين بشكل مباشر مما أفقده سلطته ويبدو أن هذا الدور الهامشى ملموس بشكل واضح فى الورديات الليلية التى تقل فيها مواقف التوتر وصنع القرار.

رابعاً : مجرد عامل آخر :

تتلخص وجهة النظر الرابعه فى دور الملاحظ بأنه يحمل الإسم المهنى ، ولهذا تنظر إليه الإدارة كأحد العاملين فقط وكان الإعتقاد السائد بأن الملاحظ ليس من حقه أن يملك أى سلطة ، فمهمته تنفيذ القرارات ، ولهذا يقوم بدور العامل الذى يقدم الخدمات ويقوم بالمهام والمأموريات التى توكل إليه ، ويتصل بالعمال ويجهز السجلات المطلوبة .

خامساً : خبير العلاقات الإنسانيه :

تنظر الإدارة إلى المشرف فى بعض المواقف على أنه أساساً خبير علاقات إنسانية وهو فى هذا الإطار متخصص كمعظم رجال المهنة الإستشارية الذين يتعامل معهم ، فهو يوجه إهتمامه إلى الجانب الإنسانى فى العمليات فى حين يتناول أيضاً هو الجانب الفنى منها ، وهو فى ذلك ليس هامشياً لأنه بالتأكيد جزء من هذه الأنشطه ، كما أنه ليس الرجل الرئيسى بل يعتبر واحداً من المتخصصين العديدين فى المنظمه الذين يواجهون مشاكل العمل ويتخصص فى العلاقات الإنسانيه ، وتميل هذه النظره إلى الظهور فى خطوط التجميع وقد تناول أحد المديرين في مصنع للسيارات ذلك كما يلى تمثل العلاقات الإنسانية 90% من وظيفة الملاحظ على خط التجميع فى الشركات الصناعية وينسق له مساعديه ، وفى كثير من الأحيان لا تكون لديه الخلفية الفنية ، فإذا كان يستطيع معالجة العلاقات الإنسانية فيمكن تدريبه علــى الكفاية الإنتاجية والتى تشكل 10% من وظيفته ، أو يساعده آخر فى المجالات الفنية ، فهل النظرة إلى المشرف كخبير للعلاقات الإنسانية صحيحة؟ .. والواقع أن المهارات الإدارية تتطلب مهارات إنسانية فى السلوك الإدارى وتكون هذه المهارات مزيجاً متوازياً بين الإدارة الفنية والسلوكية ، ويميل الملاحظون أنفسهم إلى النظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها أكثر المهارات أهمية للأداء

الناجح ، فعندما طلب من أربعة وستين مشرفاً فى الصناعة أن يختاروا أهم ثمانية وعشرين إختيار ، تؤدى إلى أحسن أداء جاءت العلاقات الإنسانية فى المقدمه .

الأعمال التى يقوم بها المشرف :

1- العلاقات العامة .
2- الإشراف على الجودة .
3- سجلات الإنتاج .
4- التكلفة الإقتصادية للإنتاج .
5- الإشراف على التوقيتات الخاصة بالعمل والعمال .
6- طرق تحسين العمل وتطوره .
7- الصيانة .

تحديد مسئولية المشرف :

تتحدد مسئوليات المشرف فى **أسلوبين رئيسين** ، **الأول :** يعتمد على تحليل عمل المشرف على شكل قائمة مسئوليات ، وهذا هو الاتجاه الذى يأخذ فى الانتشار الآن .

أما الثانى : فيصف وظيفة المشرف من خلال المشاكل التى يواجهها فى عمله

والمثال على تلك القائمة هى :

1- العلاقات الإنسانية والإنتاج .
2- منع الحوادث .
3- حفظ السجلات .
4- العمل مع الإدارات الأخرى .

أما الأسلوب الثانى : يفترض من البداية أن أى مسئولية للمشرف لابد وأن يقابلها عدد من المشاكل ، ولكى نستطيع فهم وظيفة المشرف فإننا نلاحظ أن أى عمل له جانبان

الأول : لمجموعة من المهام الإقتصادية من أجل تحقيق هدف إقتصادى .

والثانى : أنه محلى يرتبط أعضاءه من أجل تحقيق أهداف فردية وعامة.

ومن هذا المفهوم نستطيع القول بأن المشرف لديه ثلاثة أعمال يومية رئيسية هى :-

1- أن يقوم بتنظيم العمل وتحديد خطوات إنتاجه .

2- أن يحدد للعمال واجباتهم وأسلوب زيادة كفاءتهم الإنتاجيه .

3- أن يمثل قناة اتصال صاعدة وهابطة بين الإدارة والعمال وبين العمال والإدارة .

وينحصر دور المشرفين في ثلاث عناصر أساسية هى :

1- المهارات الفنية التى يستطيع من خلالها تأكيد ذاته .

2- المهارات فى العلاقات الإنسانية التى يستطيع القيادة فى حدود نطاقه .

3- مواجهة مشاكل العمل والقدرة على تلافيها أو إيجاد حلول سريعة لها .

بالإضافة إلى ذلك يقوم المشرف بالعديد من المهام التى تخدم مصلحة العمل وتساعد العاملين على حل مشاكلهم مع الإدارة .

الفصــل الخامس

العمـلية الرقــابيـة فـى الإدارة

تعريف مفهوم الرقابة فى الإدارة

تعرف الرقابة " على أنها الوظيفة الإدارية المختصة بالتأكيد على حسن سير العمل وإنسجامه مع الخطط الموضوعة لتحقيقها والكشف عن الأخطاء المحتمله ومعالجتها قبل وقوعها .

أن الرقابة عملية إدارية هامة للغاية ، وهى تمارس من قبل جميع الأفراد فى المستويات الإدارية المختلفة وهى أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية ، وعليه فإنه يجدر بكل إدارى التأكد من قدرته على ممارسة هذه الوظيفه واستخدام الأساليب الممكنة لمساعدته فى القيام بها .

العملية الرقابية ومراحلها :

تتضمن عملية الرقابة ثلاثة مراحل أساسية هى :

أولاً : مرحلة تحديد المعايير :

أن المعايير الرقابية أو معايير الأداء مرتبط أصلاً بوظيفة التخطيط حيث يحدد المخطط بوضوح المؤشرات والمعايير المحددة التى تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة ، فمثلاً عند وضع خطة الإنتاج تحدد الكميات اللازم إنتاجها ، والوقت الضرورى لذلك وكمية المواد الخام الداخلة فى الإنتاج ، وجودة الإنتاج وكذلك تضاف التكلفة النهائية للكمية المنتجة .

إن دراسة وحسن تطبيق هذه المؤشرات تتضم فاعلية التخطيط ثم تأتى الرقابة فتستخدم هذه المؤشرات للحكم على مدى مطابقتها ميدانياً مع الخطة الموضوعة أصلاً ، ويمكن تطبيق ذلك على المبيعات والدعاية والإعلان ..... إلخ .

للمعايير الرقابية صوراً مختلفة منها :

1- **معايير كمية** : وهى تتعلق بالمواد ، والسلع ، والخدمات ، وساعات العمل ، وكمية المواد الخام المستعملة ، وعدد الآلات المستعملة وساعات استعمالها .

2- **معايير نوعية** : وتتعلق هذه المعايير بقياس جودة الأداء المطلوب ومطابقة الإنتاج مع المواصفات المحدده له مثل اللون ، ودرجة الصلابة أو المرونة ، ودرجة التحمل .... إلخ .

3- **معايير التكلفة** : ويهدف هذا المعيار إلى معرفة تكلفة كل وحده منتجه ثم معرفة التكاليف الكلية لعملية الإنتاج .

4- **معايير مرتبطة بالعائد** : ويقصد بذلك معرفة نسبة العائد من الأرباح على رأس المال المستثمر .

5- **معايير** زمنية : والغاية من هذه المعايير هو تحديد الوقت اللازم للإنتهاء من إنتاج كمية معينة وفق حاجات المؤسسة ووفق مواصفات الإنتاج فيها .

ثانياً : مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الرقابية :-

والغاية من هذه المقارنة هو تقييم الأداء الفعلى وجمع وتحليل وتصنيف المعلومات واستخراج النتائج اللازمة ويمكن جمع هذه المعلومات بالملاحظة الشخصية أو من خلال بيانات ونتائج كتابية أو شفوية ، والهدف من هذا هو مقارنة النتائج واكتشاف الأخطاء ومعالجتها فى الوقت المناسب .

ثالثاً : إتخاذ الإجراءات التصحيحية :

إن مهمة الرقابه هو ضمان تنفيذ الخطط المرسومه من قبل الإدارة العليا والكشف عن أى أخطاء ومعالجتها قبل وقوعها إن أمكن والإجراءات التصحيحيه تهدف إلى تعديل أى انحراف أو إتخاذ ما يلزم من إجراءات لضمان تحقيق تلك الخطط وذلك

أما بتعديل الخطط نفسها أو من خلال إجراء تعديل المنفذين لهذه الخطط بما يضمن السير نحو تحقيق الأهداف المرسومه .

علاقة الرقابة بالتخطيط واتخاذ القرار :

يعتبر التخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحق لها ، والسبب فى ذلك هو أن التخطيط يعتبر العنصر الأول من عناصر العملية الإدارية ، أى أنه لا يمكن القيام بأى عمل قبل التخطيط ، وبعد الشروع فى تنفيذ الخطة بما يضمن تجنب تلك الأخطاء أو أى أخطاء أخرى محتملة ، بعد التعديل على الخطة يتم متابعتها بالطرق والوسائل الرقابية المناسبة لضمان التأكيد من حسن سير العمل والكشف عن أى أخطاء جديدة من هنا نقول بأن التخطيط يسبق الرقابه ويلحق بها .

أن الرقابة الجيدة لا تكون مقتصره فقط فى البحث عن أخطاء الماضى وكيفية علاجها ، بل تتعدى ذلك وتحاول فى ضوء دراسة تحليليه وموضوعية ، اكتشاف ما قد يحدث فى المستقبل من أخطاء والعمل على منعها ، ويرى بعض العلماء أن السبب الجوهرى للرقابة هو ملازمتها للخطة والتأكد من أن النتائج المرغوب فى تحقيقها تسير بالطريق الصحيح أملاً فى الوصول إلى الأهداف المرجوة ، وتعمل الرقابة على اكتشاف أى أخطاء محتملة قبل حدوثها وتعمل على تصحيحها .
إن الرقابة الفعالة تهدف إلى اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها وإلى تصحيح مسار الخطه إن لزم الأمر وزيادة فعالية السياسات أو البرامج المقررة غير الفعالة ، ويمكن أن تقوم بوظائف مثل تبسيط إجراءات العمل المعقدة أن أمكن وتشمل الرقابه الأشخاص والأشياء وهذا ما عبر عنه " فايول " بمبدأ الإشراف الدائم .
وللرقابة خصوصية الشمول ، أى أنها تمارس من قبل كل إدارى فى المشروع أياً كان مستواه الإدارى ، إلا أن الدور الرقابى قد يختلف من حيث غاياته وأهدافه وتفصيلاته وأساليبه وتوقيته باختلاف المستويات الإدارية من حيث تدرج السلطة

الإداريه ، لذلك يكون لكل مسئول فى كل مستوى إدارى حدود وأبعاد معينه من الخطط والدور الرقابى على تلك الخطط .

إن كبر المشاريع الحديثة واتساع نطاق أعمالها يجعل عملية الرقابه أكثر حساسيه ، لهذا تقوم الكثير من المؤسسات على جمع المعلومات والبيانات اللازمه واستخلاص هذه النتائج منها لوضع أسلوب رقابى عملى وجيد .

لقد برزت أهمية الرقابة فى الكثير من المؤسسات مما جعلها تكون أجهزة متخصصه لذلك ومستقلة عن الأقسام التنفيذيه وتمارس الرقابة بصورة دائمة ، وتقوم هذه الأجهزة بمراقبة جميع النشاطات فى المؤسسه والعمل على تقديم الاقتراحات إلى الإدارة العليا من أجل اتخاذ القرارات المناسبه لإجراء ما يلزم من تعديل فى الإجراءات والسياسات المتبعة لرفع مستوى الأداء فى المؤسسة .

خصـــائص نظـــام الرقـــابه الجـيد

من أهم خصائص نظام الرقابة الجيد :

1- **الملاءمة :** على المؤسسة أن تستعمل نظام رقابة جيد يناسب طبيعة عملها وحجمها ، فحين تكون المؤسسة صغيرة يفضل لها اختيار أسلوب رقابة بسيط وغير معقد ، ولكن حين يكون حجم المؤسسه كبير فإن الأمر يتطلب نظام أكثر تعقيداً وأكثر ملاءمة .

2- **مقارنة العائد بالتكاليف :** أى عمل تجارى يقوم أصلاً على مقارنة العوائد منه بالتكاليف التى يدفعها صاحب العمل ، ومن الطبيعى أن تحرص المؤسسات التجارية على أن تكون تكاليفها أقل من عائداتها حتى تتمكن من تحقيق الربح المناسب وينطبق هذا المفهوم على أسلوب الرقابة المستعمل .

3- **المرونـة :** يقصـد بالمرونـة هـو مناسـبة أسـلوب الرقابـه المتبـع مـع إحتياجـات المؤسسه وتطوير وتعديل اساليب الرقابه كلما إحتاج الأمر إلى ذلك حتى يمكن متابعة التغيرات ومواكبتها وعدم التأخر فى إستخدام الجديد والملائم فى مجال الرقابة .

4- **الفعالية :** ويقصد بالفعالية هو استخدام نظام رقابة جيد ومتطور يكون قادراً على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بأسلوب علمى وطريقه تضمن عدم ظهورها فى المستقبل ، وكذلك يقوم هذا الأسلوب على معالجة الأخطاء الناجمة بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت وأقل جهد ممكن

نظـــام وعنـــاصر الرقـــابه الجيده

يتكون نظام الرقابة الجيد من عدة عناصر لابد أن تكون فيه كى تؤدى عملية الرقابه وتحقيق أهدافها **وتتلخص هذه العناصر بما يلى** :

1- وجود معيار محدد وواضح ودقيق يمكن بلوغه ، ويجب على واضع المعيار التأكد من أنه يناسب قدرات المؤسسة المالية والفنية وقدرات أفراد تلك المؤسسة .

2- وجود أسلوب ونظام تبليغ عن أى انحراف يحدث فى المؤسسه وهذا النظام يجب أن يحدد :

- من هو صاحب حق التبليغ عن الانحراف ؟
- من الذى سيتم تبليغه عن الانحراف ؟
- كيف يمكن تبليغه بالانحراف ؟
- متى سيتم تبليغه بالانحراف ؟

3- تحديد من هو الشخص الذى يتمتع بحق اتخاذ الإجراءات التصحيحيه المناسبه لمعالجة الانحراف الذى تم التبليغ عنه .

4- تحديد أساليب الرقابة المناسبة .

5- تحديد نوع الرقابة وهى :-

- **رقابة قبلية " وقائية "** : وتهدف إلى إكتشاف الأخطاء الممكن حدوثها قبل وقوعها فعلاً ، واتخاذ الإجراءات التى تمنع حدوثها ، إن تلافى الأخطاء يمكن أن يوفر الكثير من الأموال والوقت على المؤسسة .
- **رقابة بعدية أو علاجية** : وهذا النوع من أنواع الرقابة يقوم بمعالجة الإنحراف بعد وقوعه واستخلاص العبر وكيفية منعه من التكرار أن هذا الأسلوب من أساليب الرقابة يدل على عدم فاعلية نظام الرقابة الذى سمح للانحراف بالحدوث أصلاً .
- **رقابة مفاجئة** : قد يقرر أحد المسئولين فى المؤسسة وقد تكون مصدر هذه الرقابة من جهات خارجية مهمتها الرقابة على مثل تلك المؤسسة للتأكد من حسن سير العمل فى المؤسسة .
- **رقابة مستمرة** : وهذا النوع من الرقابة يقوم على مراقبة العمل فى قسم أو أقسام خلال جميع مراحل العمل .
- **رقابة دورية** : وتقوم على أساس إجراء عملية رقابية كل أسبوع أو شهر أو سنة .
- **رقابة داخلية** : هنا يكون جهاز الرقابة هو أحد موظفى المؤسسة لهذا تسمى رقابة داخلية .
- **رقابة خارجية** : وهى رقابة تقوم بها جهة مسئولة خارجة عن المؤسسة فى الرقابة عليها مثال ذلك ، مراقبة وزارة الصحة على المطاعم وشركات الأدوية، أو رقابه البلديات على أعمال التجارية العاملة فى حدودها .
- **الرقابة الإلكترونية** : لقد بدأ بإستخدام هذا النوع من أنواع الرقابه حديثاً وتم تطويره وإستخدامه فى كثير من المجالات الصناعية والأمنية كذلك .

خُطـــــوات الـرقـــابـة :

إن للرقابـة خطـوات ناجحـة وفعالـة وهـى عديـدة يجـب اتباعهـا للتأكـد مـن تحقيـق الغرض منها .

وهذه الخطوات تكمن فيما يلى :

1- **تحديد الهدف** والغاية من عملية الرقابة بوضـوح وجلاء لجميع المنفذين لهذه الوظيفة وللعاملين الخاضعين لها .

2- **تحديد المعيار الواجب القياس عليه** ، وهنـا نذكر بأن المعيار يجب أن يكـون واضـح ومفهـوم ويمكـن تحقيقـه ، كـذلك يجـب أن يتناسـب المعيـار مـع قـدرة المؤسسة المالية والتقنية وقدرات الأفراد العاملين بها .

3- **مقارنة العمل بالإنجاز** ، فى هذه المرحله يتم مقارنة ما تم إنجازه مع ما كـان مخطط له أن ينجز أصلاً ، فإذا كان الإنجاز أكبر من المعيار كـان الإنحـراف إيجابياً مما يدفعنا إلى الاستمرار قُدماً فى العمل وإذا كان الإنحراف سالباً فإنـه يحتم علينا التدقيق فى أساليب هذا الانحراف واكتشاف أسبابه ومعالجتها قبل استفحالها واستخلاص العبر والنتائج .

4- **التبليغ عن الانحـراف** إلـى الأشـخاص المسئولين فـى العمـل بالكيفيـة والطـرق المتبعة فى المؤسسة .

5- اتخـاذ الإجـراءات التصـحيحيه المناسبه وتهـدف هـذه الإجـراءات إلـى معرفـة الأسـباب الحقيقـة وراء الإنحـراف والطلـب إلـى صـاحب الحـق فـى إتخـاذ الإجراءات التصـحيحيه بعمل مـا يلزم مـن إجراءات لمنـع حدوث إنحرافـات مستقبليه .

6- متابعة القرارات والإجراءات التصحيحية التى تم اتخاذها والإستفادة من آراء العـاملين للتأكـد مـن أن هـذه الإجـراءات كانـت فعالـة ومناسـبة فـى معالجـة

الإنحرافات ، وكذلك النظر فى أى مقترحات يقدمها العاملين لتصويب ومنع الإنحرافات التى حدثت أو قد تحدث مستقبلاً .

<u>الإنحرافات التى تكشف الرقابة عن أسبابها وطرق علاجها :</u>

تستطيع تحديد أسباب الإنحرافات التى تكشف عنها عملية الرقابه بثلاثة أسباب رئيسية .

<u>وفيما يلى تلك الأسباب :</u>

1- أسباب مردها المعيار :

إن عدم وضوح المعيار للعاملين فى أى مؤسسة يمكن أن يؤدى إلى عدم فهم ذلك المعيار وهذا يؤدى إلى عدم التزام العاملين به ، كذلك فإن صعوبة المعيار وعدم مناسبته لقدرات المؤسسة والأفراد العاملين بها يمكن أن يؤدى إلى انحراف عن الخطة ، و عليه فإننا نوصى بأن يكون المعيار واضح ، وبسيط ومفهوم ، ومناسب .

2- أسباب تعود إلى المنفذين :

الانحراف الناتج عن المنفذين يعود لعدة أسباب يمكن إدارجها كما يلى :

- عدم توفر الخبره العملية والكفاءة العملية لدى الأفراد العاملين بها .
- عدم توفر المهارات الكافية عند المنفذين ، قد يكون السبب فى ذلك هو عدم توفير المؤسسة برامج تدريبيه كافية ومناسبة للعاملين بها .
- تدنى الروح المعنوية لدى الأفراد وعدم ولائهم لمؤسستهم .
- سوء علاقة الرؤساء مع المرؤسين وعدم ملاءمة الظروف البيئيه السائده فى المؤسسة .
- وجود بعض العادات السيئة المنتشرة بين العاملين كالتدخين وقراءة الصحف وسوء استخدام الهاتف .

3- أسباب تعُود لظروف بيئية خارجية :

هذه الأسباب تكون خارجة عن قدرة المؤسسة ، لأنها تؤثر على المؤسسة ، أن هذه المؤثرات قد تكون على قدر كبير من الشدة على المؤسسة بحيث تسبب إلحاق الخسائر الفادحة بها لشدة وطأتها عليها ، ومن هذه المؤثرات مثلاً ، الوضع الإقتصادى ، وهذا لا يمكن لمؤسسة بمفردها من التأثير عليه أو تغييره ، أو نضوب الموارد الطبيعية لبعض المواد التى تعتمد عليها صناعة مؤسسة ما ، وهناك أسباب أخرى كعدم الاستقرار السياسى والاجتماعى فى الدوله التى تعمل بها المؤسسة وتغلب بعض الدول بين الأنظمة الإقتصادية المختلفة وكذلك التغير فى قوانين الدولة وأنظمة العمل والضرائب بها .

أســاليب الرقـــابـة :

للرقابة أساليب متعددة تعتمد على درجة بساطة تعقيد العمل الذى أُعدت من أجله ، كذلك تعتمد على حجم المؤسسة وطبيعة تخصصها ومجال عملها .

ومن أهم هذه الأساليب :

1- الأساليب الوصفية :

أ - **سجلات الدوام :** وهى سجلات يسجل عليها العامل ساعات حضوره وانتهائه من العمل وساعات المغادرة من العمل كذلك .

ب- **سجلات الزمن :** ويستخدم هذا الأسلوب فى الرقابة على ساعات عمل وتشغيل الآلات والمعدات ، وكذلك يكشف عن ساعات توقف هذه الآلات والزمن الضائع نتيجة التوقف عن العمل وعمليات الصيانه للآلات المستخدمة .

جـ الرسوم البيانية : وهى عبارة عن رسوم بيانيه تعتمد على حقائق وأرقام لفترات تاريخية سابقة ، أو لآمال يرجى تحقيقها مستقبلاً كمعدلات الإنتاج ، نسب الأرباح ، حجم المبيعات ..... إلخ .

د - التحاليل المخبرية : يستعمل هذا الأسلوب فى التحليل الكميائى والفيزيائى لبعض السلع المنتجة للتأكد من مواصفات السلع المنتجة ومستويات جودتها وسلامتها ، ويستخدم هذا الأسلوب فى الصناعات الدوائية والغذائية وغيرها من الصناعات الأخرى .

2- الأساليب الميدانية :

وهذه الأساليب تقوم على أساس الزيارات لمواقع العمل والإنتاج والإطلاع مباشرة على ما يحدث فى كل موقع من مواقع المؤسسه ، وقد تكون هذه الزيارات مفاجئة أو غير مفاجئة أو تكون بصوره دوريه وقد تكون خارجيه من قبل هيئة حكومية رقابية مثل الدوريات التى تقوم بها لجان التفتيش التابعه للبنك المركزى على البنوك التجاريه أو أى هيئه تابعه لقطاع التموين على المحلات التجارية .... إلخ ، أو يمكن أن تكون هذه الزيارات داخلية كأن يقوم مدير إحدى الدوائر بزيارة الأقسام المختلفة فى دائرته .

3- الأساليب الكمية :

ومن أهم هذه الأساليب :

أ - **نسبة السيولة :** وهذه النسبة تهدف إلى قياس مدى قدرة المؤسسة على سداد ديونها وهى عباره عن تقسيم مجموع الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة ويفضل أن تكون النسبه 1 : 2 .

ب- **نسبة الربحية :** أنّ هذه النسبة تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح ورفع نسبة العائد على الإستثمار قدر الإمكان وتستخرج هذه النسبة كما يلى :

صافى الربح بعد الضرائب / مجموع الأموال المستثمره × 100% = العائد على الإستثمار .

جـ- **نسبة المديونية :** وتعكس هذه النسبه إلى قدرة المؤسسة فى اعتمادها على تمويل عملياتها التجارية معتمدة بذلك على أموال الغير وتكون عادة على الشكل التالى :

القروض طويلة الأجل / حقوق المساهمين × 100% = نسبة الافتراض إلى الملكية .

د - **قائمة المقبوضات والمدفوعات :** تقوم هذه القائمة على أساس تسجيل ما قبضته المؤسسة من نقود خلال فترة معينة ويسمى هذا بالتدفق النقدى الداخل إلى المؤسسة ، كذلك تعكس هذه القائمة جميع ما تم صرفه فى فترة زمنية محددة ويسمى هذا بالتدفق النقدى الخارج ، إن الفرق بين التدفق النقدى الداخل والتدفق النقدى الخارج يعكس مدى ربح أو خسارة المؤسسة خلال فترة زمنية محددة ، وقد يكون هناك انحراف سالب أو موجب ، فإذا كان الانحراف سالباً فعلى المؤسسة أن تضبط نفقاتها وتعمل على زيادة إيرادتها .

هـ- **الميزانيات التقديرية :** أن هذه الميزانيات تصور الوضع المالى المستقبلى للمؤسسة معتمدة على القوائم لفترات زمنية سابقة وكذلك المستجدات المؤثرة على النشاطات المالية للمؤسسة وفى نهاية الفترة يتم مقارنة هذه الميزانية مع الميزانية الفعلية .

4- الأساليب الشبكيه :

من أبرز هذه الأساليب ما يعرف بخريطة " بيرت " وبأسلوب المسار الحرج، وفى كلا الأسلوبين تبوب العمليات الأساسية فى المشروع على أساس تسلسل هذه العمليات وربطها بجدول زمنى محدد لكل مرحلة من مراحل العمل والرقابة المستمرة على جميع مراحل العمل والتأكد من أنها تسير وفق البرامج المعدة لها .

مجـــالات استخــدام الرقـــابه

تستخدم الرقابة على جميع المستويات الإدارية وفى كافة مجالات العمل من الأمثلة على مجالات الرقابة .

1- الرقابة على تحقيق الأهداف العامة للمشروع من خلال الرقابة على جميع أقسامه والتأكد من التزام كل قسم بما يوكل إليه من مهام .

2- الرقابه على فعالية وكفاءة القوى العاملة فى المشروع والتأكد من قدرة هذه القوى على تحقيق ما يطلب منها وإنجازه بدقة وسرعة .

3- الرقابة على التكاليف الخاصة بالعمليات وإخضاع تلك التكاليف إلى أكبر قدر ممكن من الإنضباط وعدم التسيب .

4- الرقابة على المصروفات الرأسماليه .

5- الرقابة على الإنتاج والعمل إنتاج سلع وخدمات بأقل تكلفه ووقت وجهد ممكن ضمن مستويات الجوده والمواصفات المحدده .

6- الرقابة على الخدمات .

7- الرقابة على المبيعات .

8- الرقابة على الأسعار .

9- الرقابة على المركز المالى للمشروع .

10- الرقابة على كفاءة وفعالية المدراء .

الفصـــل السادس

دراســة المنهج العلمى للإدارة

دراســـة المنهج العملى للإدارة

كما هو معروف فإن العمل الإدارى اتخاذ القرارات من أجل تسيير أعمال الشركة أو المؤسسة أو المصلحة أو حل بعض المشاكل التى تواجه أحد المسميات السابقة كالشركة أو المؤسسة أو المصلحة وعندما يتخذ الإدارى قراراً فهو يستند فى إتخاذ ذلك القرار ويكون متأكد من النتائج التى سيصل إليها أو التى سوف يحققها ذلك القرار أى أن نسبة المخاطرة فى القرار سوف تكون قليلة نتيجة توافر المعلومات ، ولكن فى حالة عدم توافر مثل هذه المعلومات فهنا تكمن المشكلة حيث فى الحالة سيكون القرار متضمناً نسبة مخاطرة كبيرة نتيجة عدم توافر معلومات عن المشكله التى سوف نعالجها ومن أجل أن نوفر هذه المعلومات ونقلل نسبة المخاطرة فى أى قرار ، قام عدد من علماء الإدارة بوضع الأساليب والطرق العلمية من أجل استخدامها فى الحالات التى تكون فيها المعلومات غير متوفرة بالشكل المطلوب ، وسوف نستعرض فيما يلى بعض خطوات الدراسة العلمية المستخدمة فى تخفيض حالة عدم التأكد .

ما هى خطوات الدراسه العلميه فى الإدارة ؟

إن استخدام الطرق والأساليب العلمية يجب أن يكون ضمن المستوى الطبيعى وأن لا نبالغ فى استخدام مثل هذه الأساليب فيجب عمل موازنة تبين تكاليف البحث وقيمة البحث والمردود الذى سوف نجنيه من إجراء تلك الدراسة .

وللدراسه العلمية عدة خطوات نوردها كالتالى :

1- التعرف على المشاكل :

أول خطوة وأهم خطوة من خطوات الدراسة العلمية ، لأن نجاح أو فشل الدراسة معتمد على مدى تعريف المشكلة بالشكل الصحيح ، والمؤسف بالأمر

أن الكثيرين لا يعطون هذه الخطوة الأهمية الكافية نُتيجة عدم وضع يدهم على المشكلة الحقيقية أو أسباب المشكلة وتمسكهم بالمشكلة المكتوبة أو أعراض المشكلة التى تولدت عن الأسباب الحقيقيه فمثلاً ارتفاع معدل دوران العمل ليس هو المشكلة ولكن هذه الظاهرة هى من الأعراض التى قد يكون سببها سوء ظروف العمل أو عدم وجود نظام حوافز جيد ، فيجب إذاً البحث عن السبب الحقيقى للمشكلة وتحديده بالشكل الصحيح .

2- **تحديد الإحتياجات من المعلومات :**

يجب أن يتم إعداد قائمة بالمعلومات التى سوف تلزمنا للدراسة وليس المهم أن نجمع أكبر كمية من المعلومات ولكن الأهم أن نجمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة ، فيجب أن نعرف ماذا يتوفر لدينا من معلومات حول المشكلة ، وماذا ينقصنا من معلومات ووضع هذه المعلومات بقائمة حسب أهميتها .

3- **وضع أهداف البحث والدراسة :**

من الأسباب التى تؤدى إلى عدم فهم الدراسة أو البحث أو عدم الإقتناع بها هو عدم وضوح أهداف هذا البحث لأن أهداف البحث والدراسة يجب أن توضع بشكل واضح ومفهوم وأن يكون من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات الموضوعة .

4- **إختيار نوع البحث والدراسة :**

يعتمد إختيار نوع البحث والدراسة على أهداف البحث التى حددت مسبقاً ويعتمد أيضاً على مدى توافر المعلومات والأموال والوقت المخصصين لهذه الغايه لأنه عادة يتم تحديد فترة زمنية من أجل جمع المعلومات ومبالغ مخصصة أيضاً لهذه الغاية فيجب مراعاة هذه الأمور ومدى توافر هذه المعلومات أيضاً ويتم فى أغلب الأحيان استخدام الدراسات الإستكشافية والدراسات الإختبارية والدراسات الوصفية لهذه الغاية .

5- تصميم طريقة جمع المعلومات :

بعد تحديد المعلومات التى نحن فى حاجه إليها وغير متوفره لدينا فإننا نختار طريقة جمع المعلومات ويوجد أمامنا ثلاث طرق لجمع المعلومات هى :

أ - طريقة الإستبيان أو المسح الميدانى :

تستند هذه الطريقة على وضع مجموعة من الأسئلة حول الموضوع الذى نريد جمع المعلومات عنه ونقوم بتوزيعها على المجتمع الإحصائى الذى نريد أن نحصل على المعلومات منه ، وبعد الإجابة عليها نقوم بجمعها وفرزها وتنظيمها وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً وأقلها تكلفه ولكن عيوبها أنه لا يمكن استخدامها فى المجتمعات التى تكثر نسبة الأميه بها ، أيضاً من عيوبها عدم الإجابة بالشكل الصحيح والدقيق من قبل بعض الأشخاص نتيجة لعدم الإطمئنان لهذه الأسئلة .

ب- طريقة الملاحظة :

وتقوم هذه الطريقة على جمع المعلومات من مصادرها الطبيعية وذلك من خلال ملاحظة الأشخاص وهم يؤدون أعمالهم بشكل طبيعى وتسجيل ملاحظات حول سلوك هؤلاء الأشخاص ، ومن حسنات هذه الطريقة الحصول على معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة ومن عيوبها أنه إذا شعر الشخص بأن هناك من يراقبه سوف يقوم بتغيير تصرفاته ويحاول أن يظهر بصورة غير حقيقية .

جـ- طريقة المحاكاة :

ومبدأ هذه الطريقة هو إعداد أسئلة من أجل الحصول على إجابات حول شئ معين سوف يحدث فى المستقبل مثال على **ذلك** :

لو أرادت شركه إنتاج سلعة جديدة فتقوم بإعداد أسئلة حول هذه السلعة من حيث استخدامها ، وميزاتها ، ولونها ، وسعرها ، للتعرف على رأى

الجمهور حول هذه السلعة وبناء على المعلومات التى تجمعها سوف تقرر أن تنتج هذه السلعه أم العدول عن هذا الرأى .

6- خطة التحليل :

تقوم بهذه الخطوة لتحديد كيفية تحليل المعلومات التى سوف نحصل عليها لأننا سوف نكون مقيدين بزمن معين من أجل تحليل تلك المعلومات وكذلك من أجل معرفة هذه المعلومات كافية أم نحتاج إلى المزيد منها .

7- جمع المعلومات :

يجب علينا قبل البدء فى جمع المعلومات أن نقوم بإجراء اختبار لمجموعة الأسئلة التى تم وضعها من أجل التأكد من صحتها ومدى تغطيتها لموضوع الدراسة ويتم إختيار مجموعه من الأشخاص وتوزيع الأسئلة عليهم ومن معرفة أرائهم حول الأسئلة ، وهل هى بحاجه إلى تعديل أم لا ؟ من أجل عملية تعميمها على المجتمع الإحصائى .

8- تحليل وتفسير المعلومات :

اعتماداً على خطة التحليل التى تم وضعها نقوم بفرز وتصنيف وترتيب المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها وتتم هذه العمليه بأسلوبين إما باستخدام الطريقة اليدوية أو إستخدام أجهزة الكمبيوتر لهذه الغاية .

9- الاستنتاجات :

يجب علينا أن نحاول فى هذه الخطوة الوصول إلى النتائج النهائيه وهى تعتبر الحلول التى يتم الوصول إليها من أجل استخدامها فى حل المشكله التى يتم إجراء هذه الدراسة من أجلها .

10- كتابة التقرير :

ويتم كتابة نوعين من التقارير ، التقرير الأول يتم كتابته بأسلوب بسيط بحيث من يطلع عليه يستطيع أن يعرف المشكلة وجميع جوانبها ، والتقرير الثانى يتم كتابته بأسلوب فنى خاص بالمختصين ويتضمن التقرير المعلومات التالية ، المشكلة والدراسة التى أجريت والنتائج التى تم التوصل إليها والاستنتاجات النهائية .

الحالات الإدارية وكيفية التعامل معها :

تعرف الحالات الإدارية على أنها وصف لوضع ما يحتوى مشكلة معينة تتطلب حلاً كما عرفها الأستاذ / فؤاد الشيخ سالم ، وأخرون " المفاهيم الإدارية الحديثة " .

إذا نظرنا إلى هذا التعريف لوجدنا أن المعنى به هو بيان جميع جوانب هذا الوضع أى الفترة الزمنية التى تمر بها لحدوث مشكلة ويجب علينا إيجاد حل لهذه المشكله .

وأن الوصف عادة يتضمن معلومات عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية مثل المركز المالى للشركة وتوجهات المستهلكين وطبيعة المنافسة الداخلية والخارجية، وأفكار القائمين على إدارة الشركة .

ومن خلال دراسة الحالات نستطيع تحقيق العديد من الفوائد مثل تطبيق جميع النظريات والمبادئ الإدارية التى يتم تدريسها فى الواقع النظرى كذلك تزيد من خبرة الأشخاص الذين يستلمون مراكز إدارية ، ويجب على من تقدم بدراسة الحالات الإدارية أن يأخذ بعين الاعتبار شيئاً هاماً للغاية ألا وهو أنه ليست جميع الحالات يمكن إيجاد الحل المناسب لها بنفس الأسلوب ، لأن كل حالة لها وضعها وظروفها الخاصة بها والتى نشأت بها .

ويتم عادة استخدام الخطوات التالية من أجل تحليل الحالات الإداريه :-

1- فحص الموقف المالى :

وفى هذه الخطوه يتم بيان جميع الفرص المتوفرة وتقييم هذه الفرص والمشاكل التى تواجه الشركة والظروف التى نشأت بها المشكلة والعوامل ذات التأثير عليها وكذلك توقع أهداف المؤسسة من جميع جوانبها وطبيعة الشركات والمصالح الأخرى المنافسة وكذلك نقاط الضعف والقوة داخل الشركة أو المؤسسة من أجل تنمية نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف بعد مقارنتها مع المؤسسات الأخرى .

2- تحديد المشاكل :

تعتبر هذه الخطوة مجرد الأساس بالنسبة لدراسة الحالة ، لأننا إذا نجحنا فى تحديد أسباب المشكلة الحقيقية استطعنا أن نصل إلى حل جذرى لهذه المشكلة. وفى هذه الخطوه عادة يصبح هناك لبس عند بعض المحللين باعتقادهم أن الأعراض هى المشاكل وينسون أن الأعراض ما هى إلا كمؤشرات أو دلائل على وجود مشكلة تعانى منها المؤسسة وأن الأعراض ناتجه عن الأسباب الحقيقية لتلك المشكلة فيجب علينا البحث عن السبب الحقيقى للمشكله الذى ينتج عنه وجود هذه الأعراض ، ومثال على ذلك انخفاض مبيعات المنشأة البعض يعتبره مشكلة ولكن هذا فى حقيقية الأمر يعتبر من أعراض المشكلة والسبب وراء هذه الأعراض إما تدنى جودة الإنتاج أو وجود منافسين جدد داخل الأسواق .

إذاً يجب الأخذ بالأسباب وترك الأعراض لأنه بالقضاء على الأسباب سوف تتلاشى الأعراض تلقائياً .

3- وضع البدائل :

بعدما حددنا أسباب المشكلة نبدأ الآن فى هذه الخطوة بوضع البدائل المختلفه التى يمكن من خلالها إيجاد حل مناسب للمشكلة المطروحة على طاولة النقاش، وعادة يتم تحديد بدائل مختلفه كل بديل منها يتضمن حلاً معيناً ، ويتم مناقشة كل بديل من هذه البدائل على حده وإختيار المناسب منها على أساس إمكانيات المنشأه المختلفه وما يتوافر لدينا من معلومات ، لأنه فى حالة عدم توافر معلومات كافيه سوف تنشأ هناك حالة عدم التأكد فى اختيار القرار المناسب بمعنى اتخاذ القرار وعدم التأكد من النتائج التى سوف يحققها ذلك القرار .

4- تقييم البدائل المختلفة :

بعد تحديد البدائل يتم فى هذه الخطوة تقييم كل بديل على حدة من أجل اختيار أفضل البدائل ، أى أفضل حل مناسب للمشكلة ويتم علاجها بالشكل الصحيح . ويتم التقييم على أساس عدة معايير تحددها المؤسسة أو الشركة أو المنشأه منها على سبيل المثال لا الحصر عامل الربح أى معرفة أى البدائل يحقق أعلى ربح أو مردود مالى للمنشأة أوالمؤسسة أو الشركة ومعيار نقطة التعادل أى النقطة التى تتساوى عندها التكاليف والإيرادات ، أى يكون الربح عند هذه النقطة صفراً وكذلك هناك معايير أخرى مثل العوامل البيئية الخارجية والوضع الإقتصادى فى البيئة الخارجية وبعد اختيار المعيار المناسب نقوم بقياس كل بديل من البدائل لمعرفة أفضلها وتباين مساوئ ومزايا كل بديل ويتم ترتيبها بشكل تنازلى حسب أفضليتها .

5- التوصيات :

وتتضمن التوصيات البدائل التى يتم اختيارها كحلول للمشكلة والإشارة إلى أفضلها مع ذكر مميزات وعيوب كل بديل والنتائج التى سوف يحققها أفضل هذه البدائل وأيضاً من سيقوم بتنفيذ هذا الحل وفى أى فترة زمنية .

الفصل السابع

العلاقات العامة وأهميتها فى نجاح العمل الإدارى

العلاقات العامة وأهميتها فى نجاح العمل الأدارى

مفهوم وبرنامج العلاقات العامة :

بدأ العالم يهتم بالعلاقات العامة منذ مطلع القرن العشرين بالرغم من وجودها منذ بداية وجود المدنية ، وأما سبب هذا الإهتمام هو معرفة مدى تأثير هذه الإدارة أو القسم داخل المؤسسات ، فلقد تغيرت أهداف المؤسسات والمصالح عما كانت عليه فى الماضى ، ففى السابق كان أهم أهدافها هو تحقيق أكبر ربح ممكن ولكن نظرة المؤسسات فى الحاضر أصبحت تنظر إلى اجتذاب أكبر عدد ممكن من الجمهور وكيفية المحافظة على تقديم السلع والخدمات بمواصفات جيدة ، والعامل الثانى يتم من خلال مدى توفر الأسلوب الجيد فى التعامل مع هؤلاء الجمهور وهذا الشئ لا يتم بشكل عفوى بل لابد أن يكون هناك جهة تقوم بالتخطيط ووضع برامج معينه لإقامة هذه العلاقات ، ويجب أن لا يفوتنا عملية انفصال الملكيه عن الإدارة ، والسبب وراء هذا الإنفصال هو اتساع حجم المؤسسات بحيث أصبح صاحب المنشأة أو المؤسسة أو الشركة لا يستطيع إدارتها بنفسه نظراً لتوسع حجم الأعمال وزيادة عدد الجمهور الذى يتعامل معه ومع تلك المؤسسة ، فلابد من اللجوء إلى أشخاص آخرين يقومون بمساعدة أصحاب المؤسسات فى إدارتها من جهه ، وإقامة إداره أو قسم بموظفين مستقلين مهمتهم تخطيط وتنظيم إقامة علاقات جيدة مع جمهور المؤسسه والمحافظه على تلك العلاقات .

بماذا عُرفت العلاقات العامة ؟

لقد تم تعريف العلاقات العامة بالعديد من التعاريف المختلفة وسبب هذا الإختلاف هو تعريفها من قبل الكثير من كتاب الإدارة وكل شخص ينظر إليها من وجهة نظره ومن خلال زاوية معينة فقد عرفها " ر ى مون " بأنها دراسة دقيقة لأسباب السلوك الإنسانى ونتائجه .

كما عرفها " بلك من " بأنها الفلسفة الإدارية التى تسير عليها منظمة ما .

وعرفها " م . بلاك " بأنها فن وعلم يختص بمعالجة مشكلة صعبة هى كيفية خلق جو من التفاهم بين فرد أو منشأة وبين منشآت أو أناس آخرين .

وعرفتها " جمعية العلاقات العامة الأمريكية " بأنها نشاط أى صناعه أو إتحاد أو هيئه أو مهنه أو حكومة أو أى منشأة أخرى فى بناء وتدعيم علاقات سليمه بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكى تحور سياساتها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع .

كما عرفها " معهد العلاقات العامه البريطانى " والذى أصبح التعريف الرسمى للمعهد بأنها الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التى تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين الهيئة وجمهورها .

ولقد عرفها صاحب هذا الكتاب بأنها " أحد الدعامات الأساسية التى تقوم عليها المؤسسة وتربطها بما حولها من المؤسسات والأفراد الأخرين للوصول إلى أقصى غاياتها " .

ومن خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن استخلاص بعض العناصر التى لابد أن تتوافر فى أى تعريف وهى :-

1- الجمهور الذى يتعامل مع تلك المؤسسة .
2- القيم والمبادئ التى تسير عليها المؤسسة .
3- طبيعة عمل المؤسسة .

ما هى أهمية العلاقات العامة ؟

تنبع أهمية العلاقات العامة بالنسبة للمنشآت والمؤسسات والشركات من أن المؤسسه أو المنشأة أو الشركة وجدت أصلاً من أجل تقديم سلعة أو خدمة نافعة للمجتمع وبما أن مدى نجاح أو فشل المؤسسة أو المنشأة أو الشركة يتوقف على مدى تعامل الجمهور معها وهل هو مقتنع وراضى بعمل المؤسسة أو المنشأة أو

الشركة سواء بتقديم السلع أو الخدمات فلابد من توفير العناية اللازمة من أجل أن نقيم تلك العلاقات مع الجمهور على أسس مدروسة وأن تنمى هذه العلاقات على الأمد الطويل من أجل إستمرار المنشأه بتقديم تلك المنفعة التى وجدت أصلاً من أجلها ، ونجد فى العصر الحاضر مكاتب متخصصة تقوم بتقديم خدماتها إلى كثير من الشركات التى لا يتوفر إدارة متخصصة للعلاقات العامة فتقوم بوضع برامج لها من أجل كيفية إقامة العلاقات والمحافظة عليها مع الجمهور .

العلاقات العامة وتنظيم وظائفها :

إن وضع العلاقات العامة فى الهيكل التنظيمى يرتبط بشكل مباشر بإعتقاد من يقوم بإدارة تلك المؤسسة بمدى أهمية تلك الوظيفة وعلى العموم لا يوجد خارطة تنظيمية موحدة يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات فى جميع المراحل التى تمر بها وذلك لأن هذا الأمر يعتمد على عدد من العوامل ستوضح فيما يلى :-

1- **حجم المؤسسة أو المنشأة أو الشركة :**

حجم المؤسسة أو المنشأة أو الشركة هل هى صغيرة أم كبيرة الحجم ففى الشركات الصغيرة ليس من ضرورية الأمر أن يكون هناك قسم أو إدارة للقيام بوظيفة العلاقات العامة فتكون العلاقات شخصية من المؤسسة وجمهورها ، أما الشركات أو المنشأت أو المؤسسات كبيرة الحجم فنتيجة إتساع حجم أعمالها فإنه من طبيعة الأمر أن يزداد عدد الجمهور بالنسبة لتلك المنشأة أو المؤسسة أو الشركة وبالتالى سيصبح من المتعد تنظيم تلك العلاقات بشكل شخصى فلابد من وجود جهه معينه تقوم بتنمية تلك العلاقات والمحافظة عليها .

2- **العمل الذى تزاوله المؤسسة أو المنشأة أو الشركة :**

من حيث العمل الذى تزاوله المؤسسة أو المنشأة أو الشركة فيوجد مثلاً منشأت (خدمية ، وصناعية ، وتجارية ، وزراعية) فمن المتعارف عليه أن

وظيفة العلاقات العامه تتفاوت بنسبة أهميتها بالنبسه لكل نوع من هذه الأنواع فبالنسبة للمنشأت الخدمية مثل البنوك والمستشفيات والفنادق تهتم بشكل كبير بهذه الوظيفة نظراً لأن روادها من الجمهور بمختلف فئات الأعمار ، أما فى المنشأت الصناعية وبعض المنشأت والشركات التجارية يقتصر تعاملها على فئه معينة من الجمهور وبالتالى لا تأخذ الحيز الذى تشغله فى منشأت وشركات الخدمات .

3- فئات جماهير المؤسسة أو المنشأة أو الشركة ومدى انتشارهم فى المناطق :

أما من حيث الجماهير ومدى انتشارهم فالأمر يتعلق بنوعية تلك الجماهير ومن أى فئة سوف يكون جمهور المنشأة أو المؤسسة أو الشركة ، وهل هم فى منطقة واحدة ، أم فى عدة مناطق جغرافية .

فعندما يكونون فى منطقة واحدة يكون من السهل الاتصال بهم ولكن عندما يكونون فى مناطق مختلفه فالأمر سيكون أصعب وذلك بإرسال أشخاص لتوصيل آراء المنشأه أو المؤسسه أو الشركه لهؤلاء الجمهور ومعرفة آرائهم والأمور التى يرغبون فيها .

4- مدى رؤية القائمين على إدارة المؤسسة أو المنشأة أو الشركة لوظيفة العلاقات العامة من حيث أهميتها :

من حيث مدى رؤية القائمين على إدارة المؤسسة أو المنشأة أو الشركة وتطلعهم لأهمية العلاقات العامة فمن هذه الناحية كلما زاد إهتمامهم بالعلاقات العامة كلما ارتفع موقعها فى الهيكل التنظيمى والعكس صحيح ، وقد يكون من يقوم بوظيفة العلاقات العامة ليس متفرغاً لها فقد يكون يزاول عمل آخر داخل المنشأة أو المؤسسة أو الشركة ولكن كلما كان الشخص متفرغاً كلما استطاع أن يؤدى دوره بهذا المجال بشكل أفضل ، وأيضاً تعتمد هذه الوظيفة على

مستوى الشخص الإدارى فكلما كان يزاول هذه الوظيفه من المستويات الإداريه العليا كلما إرتفع الإهتمام بهذه الوظيفة وبعكس ذلك عندما يكون الشخص من المستويات الإدارية الدنيا .

وهناك بعض المؤسسات أو المنشأت أو الشركات تلجأ إلى شركات استشارية متخصصه تقوم بتقديم المعلومات والإرشادات بهذا المجال والسبب بهذا اللجوء لأن هذه الشركات تمتلك خبرات ومعلومات أكثر من وجود إداره أو قسم داخل المؤسسة أو المنشأة أو الشركة يزاول هذه الوظيفة وبعض الشركات تجمع بين وجود إدارة للعلاقات العامة داخل الشركة وكذلك اللجوء إلى الشركات المتخصصة .

برنامج العلاقات العامة :

إن ضرورة وجود برنامج العلاقات العامة هو من الضروريات الأساسية لنجاح مهمة هذه الإدارة ، لأن عملية إقامة العلاقات وتنميتها والمحافظة عليها لا تتم بشكل عفوى بل لابد من التخطيط لهذا الأمر على أسس علمية حيث تستطيع تحقيق الأهداف الموضوعة لهذه الإدارة .

أساسيات عناصر برنامج العلاقات العامة :

تمثل العناصر الأساسية لأى برنامج لإدراة العلاقات العامه فيما يلى :

1- موقع المؤسسه ومظهرها العام :

يجب أن تكون المؤسسة قريبة من جمهورها وأن تكون إذا أمكن فى التجمعات التجاريه أو الصناعية المتعارف عليها أما بالنسبة للمظهر فيجب أن تتمتع بالمظهر الخارجى والداخلى المناسب من حيث البناء والديكور الداخلى لأن هذه الأمور تعتبر من عوامل تعامل الجمهور مع المؤسسة .

2- العاملون فى المؤسسة :

- يجب أن يظهر الموظف بالمظهر اللائق من حيث القيافه الشخصيه ومن حيث سلوك التعامل مع الآخرين لأن سلوك الموظف مهم جداً فى عملية جذب الجمهور وتشجيعهم على التعامل مع المؤسسه من خلال لطف وحسن المعامله والإجابة على جميع الاستفسارات المتعلقة بنشاط المؤسسة .

3- المسئولية الإجتماعية :

وهذا العنصر يتعلق بمدى مساهمة المؤسسة فى دعم الجمعيات والنوادى الخيريه أو إقامة مكتبات عامه تقدم خدمات للمجتمع فهذه تعتبر بمثابة مسئولية المؤسسة اتجاه المجتمع مما يؤدى إلى تولد الصوره الحسنة والانطباع الجيد لدى الجمهور عن المؤسسة .

4- الإعلانات :

يجب اختيار وسيلة الإعلان المناسبة لفئات الجمهور المتعامل معهم وتصميم الإعلان الذى يمكن أن يصل إلى جميع الفئات ويؤدى الغرض المطلوب من حيث إيصال الأفكار والمعلومات التى نود أن تصل هذه الفئات من الجمهور .

5- اللجوء إلى أساليب مبتكرة :

والمقصود بالأساليب المبتكرة هو القيام بإعداد زيارات ميدانية من قبل موظفى العلاقات العامة لتعريف الجمهور فى مختلف المناطق بأهداف وتطلعات المؤسسة ، وأيضاً اللجوء إلى إصدار كتيبات تتضمن مشاريع المؤسسه وأهدافها المستقبليه أو إقامة معارض تبين مدى الخدمات أو السلع التى تقدمها للمجتمع .

كيفية الإعداد الجيد للعلاقات العامة :

هناك عدد من المراحل التى يمكن المرور بها حتى تستطيع من خلالها وضع برنامج جيد للعلاقات العامة حتى يؤدى الغرض المطلوب منه وهذه المراحل هى :-

1- تحديد الأهداف :

يجب تحديد الأهداف أو الهدف من إعداد هذا البرنامج ويتمثل بشكل عام الهدف من إعداد البرنامج ما يلى :

أ- إعطاء الجمهور صورة عن أهداف ونشاط المؤسسة .

ب- تثقيف المجتمع وذلك بتقديم المعلومات من إنجازات ونشاطات المؤسسه والأعمال الخيريه التى تساهم بها .

2- جمع المعلومات المتعلقة بالبرنامج وتحليلها وهذه الخطوة تتمثل فى الآتى :

أ - القيام بجمع المعلومات عن المؤسسة وتحليلها ومعرفة نسبة نشاطها فى الماضى للاستفاده منها فى المرحلة القادمة .

ب- جمع المعلومات عن آراء الجمهور المراد التعامل معه ومعرفة ما يريد أن يقدم له من خدمات أو سلع وكيفية أسلوب التعامل معه .

3- وضع الخطة :

وهذه المرحلة تأتى بعد تحديد الأهداف وجمع المعلومات ويتم فيها وضع خطة تحديد مراحل التنفيذ والوسائل التى سوف يتم استخدامها من خلال جدول زمنى لتحقيق الهدف من البرنامج .

4- تنفيذ البرنامج :

ويتم التنفيذ من خلال تعاون موظفى العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى الموجودة داخل المنشأة لأن الإدارات لها دور فى تنفيذ ذلك البرنامج من خلال تعامل تلك الإدارة مع الجمهور سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

5- تقييم البرنامج :

تعتبر هذه المرحلة بمثابة تغذية عكسية من أجل الإستفادة منها فى البرامج القادمة ، وهنا يتم النظر إلى جميع جوانب البرنامج وكيف نفذت . هل تم التنفيذ بالشكل المخطط له أم لا لمعرفة مدى الالتزام بالبرنامج وبالتالى يتم جمع المعلومات عن التنفيذ للاستفاده منها عند وضع برنامج للفترات القادمه .

الفصـــل الثامن

أهمية مفهوم التخطيط فى الإدارة

أهمية مفهوم التخطيط فى الإدارة

تعريف التخطيط عباره عن أنه " عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدماً لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعه خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف محددة مستعينين بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا .

ومن خلال هذا التعريف تبرز عدة نقاط لابد من التوقف عندها :

1- إن عملية التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدراً من الحنكة والخبرة والذكاء ، بالإضافه إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل ، وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها ، والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية استغلالها لصالح المؤسسه .
2- إن التخطيط عملية سابقة لكل أو كافة الأعمال الإدارية ، وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقى والأهميه بين بنود العملية الإدارية .
3- على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمنى محدد ، وأن لا يترك ذلك للظروف أو الزمن .
4- لابد للمخطط من توفير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها .
5- توفر المعلومات الكافية والدقيقة قبل البدء فى عمليه التخطيط .

البيئة وأثرها على عملية التخطيط :

نظراً للمتغيرات البيئية المختلفة وتسارع هذه التغيرات فإن الحاجة إلى التخطيط تبرز جلية ، وذلك من أجل فهم هذه المتغيرات من جهة ، ومن جهه أخرى استغلال هذه المتغيرات بما يمكن أن يعود بالنفع على المؤسسة ، **ويمكن تصنيف هذه المتغيرات بستة عناصر وهى كما يلى :**

1- التغيير التقنى :

على المخطط أن يأخذ التغيرات التقنيه فى كافة أنحاء العالم بمحمل الجد دائماً لما يمكن لهذه التغيرات من إمكانيات فى التأثير على المؤسسات كافة بغض النظر عن حجمها ومكانها ، وقد ظهر جلياً فى هذا القرن ما أحدثته هذه التغيرات على كافة نواحى الحياه بغض النظر عن موقعها الجغرافى .

لقد كان للتغير التقنى أثر بالغ على كافة شعوب ودول العالم ، ونحن إذ لا ننكر أن أثر التقدم التقنى هذا ، قد أثر أكثر على حياة كثير من الشعوب وأنماط المعيشة فى دول العالم المتقدم ، أكثر من أثره على العالم النامى من هذا الأثر ، أن أبرز آثار التقدم التقنى كان فى زيادة الإنتاجيه للأفراد والمعامل والمصانع ، وقد نجم عن زيادة الإنتاج عنصر آخر ومهم ألا وهو انخفاض فى أسعار السلع المنتجه كذلك فقد أدى هذا التقدم إلى زيادة أنواع السلع الموجوده فى المحلات التجاريه وهذا بدوره ساعد فى زيادة الخيارات أمام المستهلك كذلك فقد كان للتقدم التقنى أثر طيب فى زيادة مواصفات السلامة للسلع المنتجة نظراً لتقدم أساليب الفحص والإختبار ، فمثلاً الكل يعلم أنه لا يمكن تسويق الأدويه قبل خضوعها لفحوصات تجريبية ومخبرية مناسبة .

لهذه الأسباب وغيرها ننصح المؤسسات باختبار ما يناسبها من آلات التقنية الحديثة اللازمة لتطورها وازدهارها وابقائها قادرة على منافسة مثيلاتها من المؤسسات .

رغم كل هذه الإيجابيات الآتية الذكر إلا أنه لابد من ذكر بعض مشاكل هذا التقدم والذى يدفع الإنسان ضريبته كل يوم ، ومن هذه العيوب :

أ - التلوث البيئى " ماء ، هواء ، يابسة " .

ب- زيادة الضغوط النفسية والإجتماعية على الأفراد والجماعات.

جـ- خلخلة موازين الروابط الإجتماعية والأسرية .

2- التغير فى السياسات والقوانين الحكوميه :

علـى المخطـط فهـم معرفـة السياسـات والقـوانين الحكوميـه المتعلقـه بالقضـايا والمعاملات التجاريه المختلفه ، كذلك فلابد من التمتع بقدر من المرونه والتأقلم مع القوانين الجديده .

إن علـى المخطـط معرفـة قـوانين العمـل والعمـال والتشـريعات الضـريبية مثـل الجمارك ورسوم الإنتاج وقوانين تشجيع الإستثمار والشركات ومعرفة أثر هذه القوانين على مؤسسته ، كذلك فإن هنـاك قـوانين أخرى تتعلق بالرسوم الجمركيـه وقوانين الحماية المقدمة لبعض الشركات .

إن الغاية من هذه القوانين هو تنظيم الحياة التجارية ، وعليه فعلى المخطط معرفة الكيفية لإستغلال هذه القوانين لصالحه .

فـى هذا السياق علينـا تـذكير المخطـط ، بأنـه يتوجـب عليـه معرفـة الخلفيـة الثقافيـة والفكريـة العقائديـة لأعضـاء السـلطة التشـريعية فـى البلـد الـذى يعمـل فيـه وطبيعـة التوجهات لهذه السلطة من خلال فهمه لطبيعة تركيبة أعضائها ، ففى بعض البلدان العربيـة مـثلاً نـرى بـأن السـلطه التشـريعيه تميـل فـى مجملهـا إلـى التيـار المحـافظ والـدينى ، وعليـه فعلـى المخطـط أن يتوقـع قـوانين تميـل نحـو هذا الاتجـاه المحـافظ والتأقلم مع هذا التوجه .

كذلك على المخطط معرفة القوانين الحاليـة لاستنباط طبيعـة التوجه والتفكير عند السلطه التشريعية فى البلاد ، ونحن نرى إن هذه القوانين فـى مجملها فـى الأردن مثلاً تميل نحو اللبراليه ، إلا أننا نرى أنه وفى كثير من الأحيان تتغير هذه القوانين بسرعة بما لا يدع للمخطط الوقت الكافى للتأقلم ، إن هذا أمر غير مناسب لطبيعـة المرحله التى يمر بها الأردن مثلاً .

3- التغير فى الأوضاع الإقتصادية :

علـى المخطـط معرفـة الظـروف الإقتصـادية السـائدة فـى الحاضـر وإتجاهاتهـا المستقبلية ، فالدورة الإقتصادية من نمو واستقرار وكساد ، هى دورة إقتصادية يمر اقتصاد جميع دول العالم ، بغض النظر عن مدى تقدم وازدهار أى دوله ، ولابد من التنويه فى هذا السياق ، إلى الركود الحاد والصعب الذى شهده الإقتصاد الأمريكى فى بداية الثمانيات وكذلك الركود الحالى الذى تعانى منه بريطانيا والدول العربية المنتجة للنفط وغيرها وبدرجات متفاوتة .

وقياساً على ما حدث لكثير من الدول والمؤسسات فى العالم ، فلابد من أن يتخذ المخطط لنفسه من التدابير ما يحميه فى كل الأوضاع انتعاشاً كانت أم ركود . ويجدر بنا أن نذكر بنجاح إحدى الشركات الأمريكيه التى أسست نفسها خلال فترة الركـود العظيـم فـى الولايـات المتحـدة الأمريكـية وهــذه الشركـة تسمـى "SAVEBAG" وقد قامت هذه الشركm على أساس تخفيض فى أسعار سلعها مقابل تخفيف فى خدماتها للمستهلك وقد نجحت هذه السياسة " الأسعار المخفضة" فى فترة الركود وما بعد ذلك ايضاً ، من هنا نذكر بأنه مهما كان الوضع الأقتصادى سيئ إلا إنه دائماً تبرز فرصة طيبة للنجاح إذا ما أخذت الخطط والتدابير المناسبه ، إلا أننا نشارك معظم الكتاب فى أن فرص النجاح فى فترات الإنتعاش أفضل ونجد لابد من تذكير المخططين فى هذا السياق إلى ضرورة الأخذ بعين الإعتبار جميع العناصر المكونه لإقتصاد البلد الذى يخطط فيه ، فمثلاً ما هو وضع السوق المالى فى الوطن العربى ؟ وما هى نسب البطالة والتضخم ؟ .. وما هو حجم الإستثمار فى المشاريع الرأسمالية ؟ .. وما هو وضع الميزان التجارى وميزان المدفوعات ؟ .. وما هى نسب أسعار الفائدة لكل بلد ؟ ... وما مدى توفر الأيدى العامله المدربة وأجورها ؟ ... وما هو وضع البنية التحتية لكل بلد ؟ .. هذه

بعض الأسئله التي يتوجب على المخطط أن يأخذها بعين الإعتبار عند وضعه لخطته .

4- طبيعة المنافسة وأوجه نشاطها :

إن من أكثر الأمور التي تزعج رجال الأعمال في مختلف أنحاء العالم بعد الاستقرار السياسي ، هي المنافسه ، ومدى حدتها بين المؤسسات ، وعليه فإن على المخطط أن لا يستهين بمنافسيه مهما كانوا صغاراً أو مبتدئين بالنسبه له ، فعندما ندرك بأن أكبر هموم رجال الأعمال هو تحقيق الربح المادي الذي يوفر لهم الاستقرار فإننا نستدل من ذلك على ما قد وصلوا إليه من أفكار إبداعيه وغيرها في سبيل تحقيق ذلك الهدف ، وعليه فعلى المخطط أن لا يركن إلى أنه قد حصل على اسم وشهرة كبيرة في السوق ، أو إنه ينتج سلعاً متميزة أو يقدم خدمات غير موجودة ، لأنه مهما كان الأمر فإن حركة التقدم والتجديد قد تفرز مواهب إدارية جديدة ، وسلع بديلة ، وخدمات أفضل .

ولهذا نرى بأن على المخطط أن يواكب حركة التطور والتجديد والبحث عن أفكار ، وسياسات ، وأهداف ، وسلع مناسبة في كل الأوقات .

5- التغير في القيم والمعايير الإجتماعية السائدة :

إن معايير وقيم وعادات المجتمعات الإنسانية تتطور وتنمو وفق حركة المجتمع الدائمة ، وبذلك يمكن القول بأن عادات وقيم المجتمعات الإنسانية لا تكون وليدة اللحظه ، وأنما هي نتاج سلسلة من التجارب التاريخية والعقائد والمذاهب الفلسفيه للمجتمع الذي يعمل فيه ، فإن كان مجتمعاً محافظاً مثلاً ويتجه للمحافظه في المستقبل أيضاً ، فإن على المخطط أن يفكر في مزاولة أعمال ونشاطات تأخذ بعين الاعتبار هذه التوجيهات ، فينتج من السلع ما يناسب هذا المجتمع في وقته وإن كان العكس فعليه أن يعرف ما يناسب هذا المجتمع فيقدم السلع والخدمات المناسبة .

6- التغير فى الموارد السكانية :

يتغير عدد السكان فى كل بلد من العالم ويزداد كل سنة وعلى المخطط معرفة نسب المواليد فى البلد العامل فيه ، وكذلك أعمار السكان ومتوسط دخل الفرد ودرجة تعليم وثقافة أفراد المجتمع وتسخير ما يمكن من هذه العوامل لصالح المؤسسة .

7- التغير فى الموارد الطبيعية :

نرى بأن على المخطط تقدير وتحديد الموارد الطبيعية المكتشفة ودرجة إستغلال هذه الموارد والمستغل منها ، لما قد يكون له من أثر فى عملية التنمية ، فمثلاً إكتشاف النفط أو الغاز الطبيعى فى أحد الدول وبكميات كبيرة يساعد فى توليد الطاقة والدخول فى العمليات التجارية التصديرية وعلى المخطط معرفة كيف يمكن الاستفادة من هذه الأوضاع التى ستنشأ عن اكتشاف هذه الموارد .

وهناك أيضاً الوضع المعاكس ، فيكف سيكون الحال إذا ما نضبت بعض الثروات الطبيعية فى بلد ما ؟ .. أو تقلص الدخل من هذه الموارد نتيجة إنخفاض أسعارها أو نفاذها ؟ .. على كل الأحوال نرى بأن على المخطط أن يكون مستعداً لكل الاحتمالات وذلك بوضعه الخطط البديلة المناسبة لكل حالة من هذه الحالات .

كيف تتم عملية التخطيط ؟

تقوم عملية التخطيط أساساً على فهم العوامل والعناصر التى تشكل فى مجموعها الحاضر أو الواقع ، إن الفهم الدقيق والموضوعى لمكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المؤثرة عليها أمراً فى غاية الضروره ، خاصة إذا ما عرفنا بأن المخطط الناجح يعتمد كلياً على فهم هذه العوامل ، لذلك وحتى يتمكن من اتخاذ القرار المتعلق بالمستقبل ، ووضع الخطط الناجحة لمواجهة أى تغيرات ، فإنه

عليه أن يكون قادراً على التنبؤ الدقيق لما سيكون عليه المستقبل . وحتى يمكن ذلك نرى أنه لابد من توفر قدر كبير وكافى من المعلومات الدقيقة بصورة صحيحة ، لذا نرى أن جميع الحقائق يجب أن توضع أمام المخطط بصورة أرقام ونسب رياضية تم معالجتها وتحليلها ثم رسم الخطط المناسبة بناءً على هذا الفهم والتحليل .

وحتى تكون الخطه جيده نرى أن على المخطط كسب الخطه صفتان رئيستان هما :

1- **الثبات والإستقرار :**

ومعنى ذلك ، هو الإبقاء على الخطة الرئيسية ما دامت هذه الخطه مناسبة والبيئة مستقرة ، أن هذا لا يعنى عدم إدخال بعض التغيرات إذا كان هذا أمراً مناسباً وذلك لأن طبيعة أى عمل تجيز إدخال بعض التغيرات إذا ما اقتضت الضرورة لكن يجب التذكير أن كثرة التغيرات قد تربك الموظفين وتسئ إلى إنسابية العمل .

2- **المرونة :**

ويقصد بالمرونة هنا إكساب المخطط للخطة القدر الكافى للتكيف والإستجابه للأمور المستجدة أو المتغيرات البيئيه ، ويتم ذلك باللجوء إلى استخدام الخطط التكتيكيه أو قصيرة الأجل لمعالجة أى تغيير طارئ ، ويجب التذكير هنا أن الخطط التكتيكية هذه يجب أن تظل ضمن الإطار العام للخطة طويلة الأجل .

إن الخطة ما هى إلا طريقة محددة مسبقاً لأداء عمل أو إتمام شئ محدد وهذا بدوره يقتضى تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها بشكل دقيق منظم ، مثل وضع تصور للوضع المالى للمؤسسة من دخل ، ونفقات ، أو زيادة المبيعات بنسبة 5% أو إدخال تطوير وتحديث على السلع المنتجة ، وعلى الخطة أن تجيب على سؤالين مهمين هما ما هو المطلوب عمله بالتحديد ؟ .. وكيف يمكن تحقيق ذلك ؟ .. ويمكن

التعبير عن الخطة فى شكل مقوله أو قد يتم التعبير عنها بشكل أرقام ونسب منوية أو رسومات وخرائط ، كما تختلف الخطط حسب مدتها ، فمنها ما هو طويل الأجل ومتوسط الأجل ، وقصير الأجل وكل خطه من هذه الخطط تخدم غرضاً محدداً .

تعـــدد أنـــواع التـخـطـيـط :

للتخطيط أنواع عدة ، وهى مقسمة على أساس الزمن ، أو درجة الإستعمال والتكرار .

أما أنواع التخطيط من حيث الزمن فإنها تقسم إلى ثلاثة أنواع وهى :

1- التخطيط طويل الأجل :

يسمى التخطيط طويل الأجل بالتخطيط الإستراتيجى نظراً لأهميته ، وارتباطه بتحقيق أهداف المؤسسات على المدى البعيد ، ويمكن القول بأن الخطة التى تمتد من 3- 5 سنوات تعتبر خطة طويلة الأجل فى معظم الأحيان ، إلا أنه يجب التذكير بأن بعض الشركات تحتاج إلى عشر سنوات فأكثر حتى تعتبر خطتها بأنها خطه طويلة الأجل ، مثل شركات صناعة السيارات والطائرات وشركات صناعة أجهزة الكمبيوتر لما تحتاجه هذه الشركات من وقت طويل لتطوير سلعها ، أما مؤسسات تصميم الأزياء فإنها قد تعتبر أى خطه من 2- 3 سنوات خطه طويلة الأجل وذلك بسبب طبيعة عمل هذه المؤسسات .

ومن فوائد التخطيط طويل الأجل إنه يساعد على وضع أهداف واضحه ومحدده للمؤسسة مع وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف كذلك فإنه يساعد على تجهيز المؤسسه بالكوادر البشرية والمعدات اللازمه لتطوير وتحسين الأداء والإنتاج ، ثم إن التخطيط طويل الأجل يساعد على التنبؤ بمجريات الأحداث والتطورات المؤثرة على المؤسسة .

رغمْ ما ذكر من حسنات هذا التخطيط ، إلا أنه لا يخلو من عيوب أهمها كثرة التغيرات البيئيه مما يستوجب مراجعة الخطة بإستمرار للتأكد من مسايرتها للتغيرات والتطورات البيئية ، ومن عيوب هذا النوع من التخطيط ، إنه ونظراً لطول فترته فإنه قد تظهر انحرافات عن هذه الخطة وعدم التزام العاملين بها .

2- التخطيط متوسط الأجل :

الفترة الزمنية لهذا التخطيط 1- 3 سنوات فى معظم الأحيان وعند معظم المؤسسات ، ويستفاد من هذا النوع من أنواع التخطيط فى معالجة الانحرافات التى تظهر فى الخطه طويلة الأجل وكذلك يستفاد منه فى تطوير الخطه طويلة الأجل وإعطائها درجة أعلى مرونة لمواجهة التغيرات البيئية .

3- التخطيط قصير الأجل :

تغطى هذه الخطه الفترة من أسبوع إلى سنة عند معظم المؤسسات ، ويستفاد منها فى معالجة الأوضاع المستجدة والطارئة التى لا تسمح بالانتظار ، كذلك تستعمل فى الأعمال الإدارية الإسبوعية والشهرية .

أما أنواع التخطيط حسب مجال الاستعمال فهى تتمثل فى الاستراتيجيات ، والسياسات ، والقواعد ، والإجراءات ، والبرامج ، والميزانية التقديرية :

1- الإستراتيجيات :

لقد عرَف الباحث " شاندلر " الإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف طويلة الأجل ، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف كما عرفها " أنسوف " بأنها تلك القرارات التى تهتم بعلاقة المنظمه بالبيئة الخارجية ، فحيث تقسم الظروف التى يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمه مع هذه المتغيرات البيئية .

ويتكون التخطيط الإستراتيجى من العناصر التالية :

1- وضع الإطار العام للإستراتيجية .

2- دراسة العوامل البيئية لمؤسسة وتحديد الفرص .

3- تحديد الأهداف ووضع البدائل والمقارنة بينها .

4- تقييم الأداء فى ضوء الأهداف والخطط الموضوعة .

5- وضع السياسات والخطط والميزانيات والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة .

2- السيـاســات :

تعرف السياسه بأنها الإطار العام للعاملين والذى منه يستقون ويسترشدون من خلاله أسلوب العمل واتخاذ القرارات فى مختلف جوانب العمل ، ولا يشترط بالسياسه أن تكون مكتوبه دائماً ، فمثلاً ترى معظم موظفى البنوك يلبسون ربطة عنق أثناء ساعات العمل ، إن هذه السياسه متبعه ولكنها غير مكتوبة .

وهناك السياسة الأساسية المستعمله من قبل الإدارة العليا وتؤثر على المؤسسة ككل ، ومثال عليها اتخاذ قرار يقضى بعرض سلع المؤسسه بأسعار تنافس جميع السلع المعروضة من قبل المنافسين .

وهناك السياسة الفرعية والتى تستخدم فى العادة من قبل الإدارة الوسطى بأن تعطى أولويه التوظيف للأيدى العامله المحلية إذا ما توفرت .

وهناك السياسة التنفيذية ، وهى الأكثر تفصيلاً من باقى السياسات ومثال على ذلك ضرورة إستئذان الموظف لرئيسه إذا ما أراد مغادرة العمل خلال ساعات الدوام .

3- القـواعـــــد :

تكـون القاعـدة فـى العـادة الأمـر بالعمـل أو النهـى عنـه ، والقاعدة أمـر محـدد وواضح ومثال على ذلك كان يقول المسؤل أنه يجب عدم التدخين فى المكاتب مثلاً .

4- الإجـــــراءات :

ينظر إلى الإجراءات علـى أنهـا أكثـر دقـة من السياسـات ، وهـى تحـدد جدولاً زمنياً للأعمـال المختلفـة والكيفيـة التـى تنجـز فـى الأعمـال وكثيـراً التسـويق ، والإنتاج ، والمحاسبة .

5- البرامـــج :

هـى عبـاره عـن مـزيج معقـد مـن الأهـداف ، والسياسـات ، والإجـراءات ، والقواعد ، والمهمات ، والأساليب الواجب إتباعها من أجل إنجاز عمل معين. البرامج تأخذ بعين الإعتبـار القوى البشـرية اللازمـة إنجازها كذلك القدرات الماليـة المتـوفرة ومـن الأمثلـة علـى ذلـك تـوفير المراكـز المهنيـة فـى أى دولـة والتـى أسسـت لإكسـاب العامل بهذه الدولـه مهـارات مطلوبـة فـى سـوق العمـل وبرامج أخرى مثل توفير البنية التحتية من ماء وكهرباء وهواتف ..... إلخ .

6- الميزانية التقديرية :

هى بيان رقمى يوضح العلاقة بين ما خطط له وما تم إنجازه فعلاً .

الصعـــوبـات الـتـى تـواجـه الـتـخـطـيـط :

يواجه المخطط لأى عمل صعوبات كثيرة منها ما يعود إلـى العـاملين فـى التخطيط نفسه ، أو المطبقين لهذه الخطة ، ومنها ما يعود إلى تعقيدات فى الخطة نفسها .

ويمكن إجمال صعوبات التخطيط فيما يلى :

1- **عدم توفر الخبره والنظرة الثاقبة** عند الكثير من المخططين وواضعى السياسات والبرامج والأهداف .

2- **عدم توفر المعلومات الدقيقة والكاملة** ، مما يؤدى إلى الإنحراف عن مسار الخطة .

3- **عدم توفر الإمكانيات المالية** لدى الكثير من المؤسسات لإجراء الدراسات الكاملة والوافية فى هذا المجال .

4- **سرعة التغيرات التقنية** قد تتبنى إحدى الشركات أسلوب إنتاج معين أو آلات معينه فى وقت ما ، فإنه قد يتم تطوير أسلوب إنتاج وآلات أحدث توفر الوقت والجهد مما قد لا يتيح للمؤسسه تبنى الأسلوب الثانى والذى قد تستغله مؤسسات منافسة لمضاعفة الإستفادة منه .

5- **عدم الالتزام بالتخطيط والخطط الموضوعة** يعزى هذا السبب إلى عدم الإلتزام عند المدراء فى مختلف المستويات الإدارية نظراً لانشغالهم فى القضايا والأعمال اليومية ، وسبب آخر يعود إلى عدم اهتمام الكثير من العاملين بالمؤسسة لعدم فهمهم أو قناعتهم للخطه .

6- **عدم كفاية الجهاز التنفيذى ...** إن فشل المؤسسات فى توفير كادر تنفيذى قادر على تنفيذ القرارات وسياسات الإدارة العليا سيؤدى بالتأكيد إلى فشل الخطط مهما كانت مناسبه ومتكامله .

كيفية زيادة فعالية التخطيط :

رغم وجود الكثير من أساليب التخطيط والمصاعب المتعلقه به ، إلا إنه يمكن حل هذه المشاكل والتغلب عليها ويمكن زيادة فعالية التخطيط إذا ما تم مراعاة الأمور التالية :

1- **مشاركة العاملين فى وضع الخطط** وإلزامهُم بتطبيقها أن أخذ رأى العاملين فى المؤسسة بشأن الخطط المقترحة ، والطلب منهم الإسهام فى وضعها وتطبيقها من شأنه أن يرفع روحهم المعنوية ويشعرهم بدورهم الفاعل المؤثر فى القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا ، كذلك فإن هذا الإسلوب يساعد العاملين على فهم الخطه ويضعهم أمام مسئولية تطبيقها .

2- **وضع استرتيجيات وسياسات وأهداف واضحة ودقيقة** ، يسهل وضوح الأهداف والسياسات والاستراتيجيات على فهم المرؤسين والرؤوساء إلى الدور المطلوب منهم القيام به ومن ثم الوصول إلى ما يراد تحقيقه .

3- **توفير الهيكل التنظيمى المناسب ...** إن توفير الهيكل التنظيمى المناسب يسهل عملية الاتصال الفعال بينهم وتسلسل عملية الاتصال عبر القنوات التنظيميه الموضوعة ، مما يؤدى إلى تحديد المسئولية وبالتالى سهولة اكتشاف الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها .

4- **مراعاة المخطط للتغيرات البيئية المختلفة ...** قد تم التطرق لمثل هذه المتغيرات وشرحها سابقا لذا نرى أن على المخطط مراعاة هذه التغيرات ومجاراتها والتكيف معها والإستفادة منها فنحن نعرف أن حركة المجتمع حركه مستمرة ومتجددة أيضاً ، لذا يجب معرفة أذواق الناس ومجارات التغير فى الذوق الإجتماعى .

الفصل التاسع

مفهوم الهيكل التنظيمى



مفهوم الهيكل التنظيمى

تعريفه :

هو الإطار الذى يحدد الإدارات وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات,ومواقع التنفيذ ، وهو الذى يبين التقسيمات التنظيمية التى تقوم بالأعمال المختلفه .

كما أنه يعرف بأنه هيكل أو بناء مكون من شخصين أو أكثر قبلوا توجيه ينسق لإنجاز أهداف مرسومة وهو العلاقة المحددة رسمياً بين الأفراد مع الأفراد والأفراد مع مجموعة أعمالهم وعلاقة الجماعات مع الجماعات .

عوامل اختيار الهيكل التنظيمى :

يتحدد الهيكل التنظيمى على العوامل التاليه :

1- حجم المنشأه .
2- تركز أو إنتشار المنشأة .
3- عمر المنشأه .
4- مدى استخدام التخصص .
5- مدى تفاوت القدرات البشريه المستخدمة فى المنشأة .
6- مدى استخدام التكنولوجيا فى المؤسسة .
7- مدى استقرار وعدم إستقرار البيئة المحيطة بالمنشأة .

كيفية اختيار النموذج التنظيمى المناسب :

يعتمد اختيار النموذج التنظيمى المناسب على دراسة للأعمال والنشاطات والبيئه التى تعمل فيها المنشأة وهذه التحليلات والدراسات تتمثل فى ما يلى :

1- **تحليل الأنشطة** ... وذلك من خلال تحديد الأنشطة اللازمة للأهداف فمثلاً أنشطة المشاريع الصناعية تختلف عن أنشطة المشاريع التجاريه .

2- **تحليل القرارات** ... وذلك لمعرفة مدى أهمية هذه القرارات ومن يتخذها هل هو فى الإدارة العليا أو الدنيا أو الوسطى ، وهذا يساعد فى تحديد نوع التنظيم المناسب للمنشأه .

3- **تحليل العلاقات الإداريه** ... سواء كانت رأسية أو أفقية لكل وحده من الوحدات الإدارية ، وكذلك تحديد طرق الإتصال وخطوطه .

4- **تحليل البيئـة** ... وذلك لمعرفة الظروف الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتقنية ومدى تغيرها ومعرفة مدى تأثير هذا التغير على المنشأة التى أوجدت من أجلها المنظمات فى وقت أسرع وبتكلفة أقل .

مراحل إعداد الهيكل التنظيمى :

تتطلب عملية تصميم الهيكل التنظيمى لأى منظمة ، أن يأخذ المنظم بعين الإعتبار عند بنائه للمنظمه ، عوامل معينة تعتبر ضرورية لإنجاح عملية التنظيم ومن هذه العوامل :

1- تحديد الأهداف الأساسية والفرعية .
2- تحديد أوجه النشاط فى المنظمة .
3- تقسيم أو تجميع أوجه النشاط فى وحدات إدارية " تكوين الوحدات الإداريه ".
4- ربط الوحدات الإدارية فى المنظمه ببعضها بواسطة خطوط السلطة " السلم الإدارى " .
5- تركيز السلطة وتفويضها " المركزيه واللامركزية فى السلطة " .
6- التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة الإدارية .

طرق التقسيم التنظيمى :

1- التقسيم الوظيفى .
2- التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة .

3- التقسيم حسب مراحل العمل .

4- التقسيم حسب نوع الزبائن أو العملاء .

5- التقسيم حسب الموقع الجغرافى .

6- التقسيم حسب الوقت " الزمن " .

7- التقسيم حسب المركب .

أولاً : التقسيم الوظيفى :

وهنا يتم تقسيم المنشأة إلى وظائف أساسيه ووظائف فرعية وتسند هذه الوظائف لأشخاص حسب تخصصهم فمثلاً تقسم المنشأة إلى الوظائف التاليه :

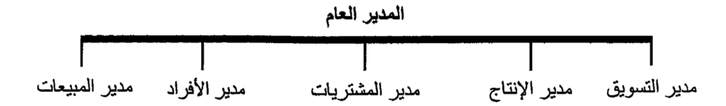
1- الإنتاج والمشتريات .

2- المبيعات .

3- المالية .

4- الأفراد .

وتسند هذه الوظائف إلى أشخاص حسب تخصصهم وخبراتهم فيصبح عندنا مدير إنتاج ومدير تسويق ومدير أفراد .... إلخ .



مزايا هذا التقسيم :

1- استخدام مبدأ التخصص فى العمل .

2- التنسيق فى أداء أعمال المنشاه المتشابهه .

3- سهولة الإشراف .

عيوبه :-

المركزيه وصعوبة توفير الأفراد ذوى الكفاءات العاليه .

ثانياً : التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة المقدمة :-

وهنا نقوم بتقسيم أعمال المنشأة حسب السلع التى تنتج أو الخدمات التى تقدم :

المدير العام

مدير السلعة أو الخدمة (أ) إسم السلعة أو الخدمة

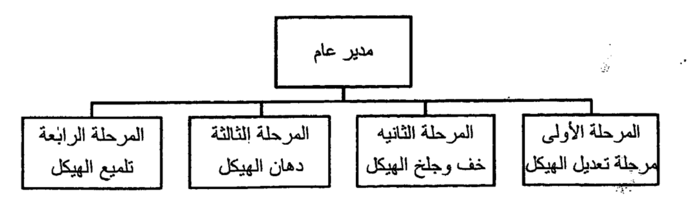
مدير السلعة أو الخدمة (ب) إسم السلعة أو الخدمة

مدير السلعة أو الخدمة (جـ) إسم السلعة أو الخدمة

الاستفادة من التخصص فى العمل لوجود مدير متخصص فى السلعة أو الخدمة وسهولة الإشراف والرقابة على الدوائر والأقسام ولكن هناك صعوبة فى إيجاد أشخاص ذوى كفاءات عالية ومتخصصين .

ثالثاً : التقسيم حسب مراحل العمل :-

ويتم هذا التقسيم فى العمل حسب مراحل إنتاج السلعة أو الخدمة ، فمثلاً مصنع لدهانات السيارات .

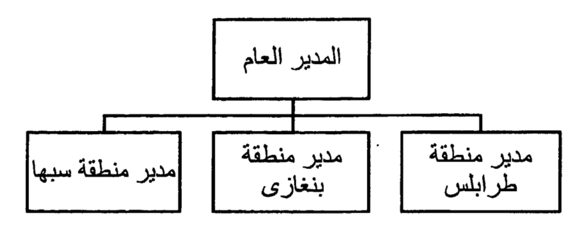


مزاياه :-

الإستفاده من التخصص وذلك بالتركيز على عمليه معينه وكذلك تسهيل عملية الرقابه والإشراف .

رابعاً : التقسيم حسب الموقع الجغرافى :-

تقسيم أعمال المنشأة حسب المناطق الجغرافية التى تتعامل معها وتعطى كل منطقة إلى مدير يشرف عليها .

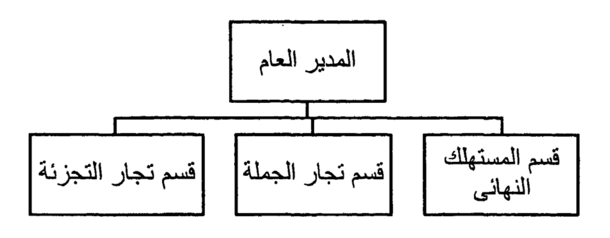


ومن ميزات هذا التقسيم :-

1- السرعة فى إتخاذ القرارت .
2- يمكن تنمية قدرات المديرين .
3- الإستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية .

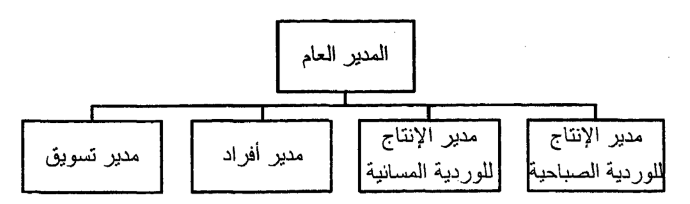
خامساً : التقسيم حسب نوع الزبائن :-

و هنا يتم تقسيم الأعمال حسب العملاء التى يتعامل المصنع أو المنشأه أو الشركه فمثلاً مصنع ينتج ويبيع للمستهلك النهائى وتجار الجملة وتجار التجزئة والوكلاء فيخصص قسم للتعامل مع المستهلك وقسم أخر مع تجار الجملة وقسم آخر يتعامل مع تجار التجزئه .



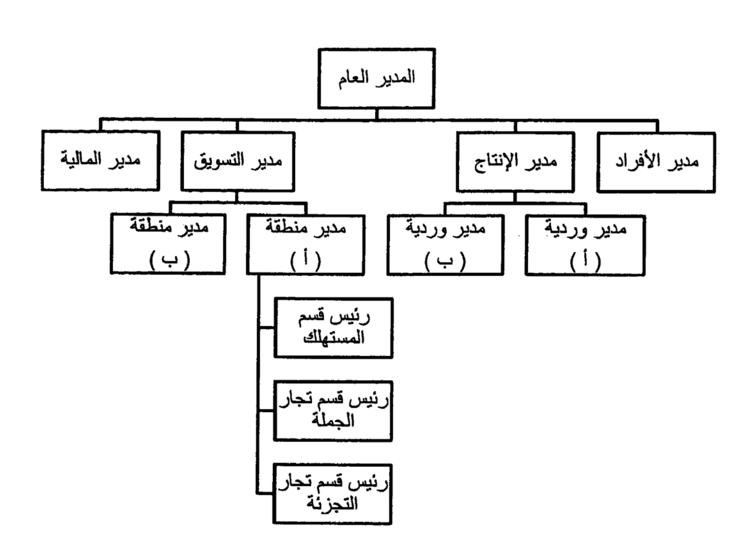
سادساً : التقسيم حسب وقت العمل :-

وتقسم المنشأة حسب وقت العمل بأن تقسم العمل إلى ورديات وكل ورديه تعمل ساعات عمل محددة ويكون لها مدير ويستفاد من هذا التقسيم الاستغلال الأفضل للطاقة البشرية والمادية للمنشأة أو المصنع والمرونة فى العمل .



سابعاً : التقسيم المركب :-

وهو مزيج من التقسيمات السابقه ويعتبر الأكثر شيوعاً وغالباً يكون ملائماً للتغيرات التى تحدث فى المنشأة ، فمثلاً زيادة السلع التى يتعامل معها وتوضيح المنطقة الجغرافية التى يتعامل معها وتشغيلها للمصانع عدة ورديات وتوسعها فى تقديم السلع والخدمات للزبائن وتجعلها تتبع طريقة التقسيم المركب .



الخـــرائــط التنـظـيميــة

ما هى الخريطة التنظيمية ؟

هى صورة أو مخطط لهيكل المنظمه ، تبين الوحدات الإداريه التى تتكون منها ، والوظائف الموجوده فيها ، وخطوط السلطه والمسئوليه التى تربط بين أجزاء المنظمة .

لماذا الخرائط التنظيمية ؟

1- لتحديد إطار المنظمة ، والوحدات الإدارية فيها وكذلك الوظائف التى تتكون منها تلك الوحدات .
2- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين فى المنظمة .
3- توضيح خطوط السلطة والمسئولية فى المنظمة .
4- توضيح العلاقة بين مختلف الإدارات والأقسام .
5- تعريف الموظف برئيسه المباشر ، وتعريف الرئيس بالمرؤسين التابعين له .
6- توضيح عدد المستويات الإدارية فى المنظمة .
7- بيان اللجان الموجوده فى المنظمة ، وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمه .
8- تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة إيضاح عند تدريب الجدد بالهيكل التنظيمى للمنظمة .
9- تؤدى الخريطة التنظيميه أغراضاً إعلامية ، فهى تساعد الزائرين من خارج المنظمة فى التعرف على أقسام المنظمة ، وعلى الأشخاص الموجودين فيها .
10- تساعد الخريطة التنظيمية فى إكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة فى المنظمة .

يعاب على الخريطة التنظيمية أنها تصور الهيكل التنظيمى وهو فى حالة سكون حيث لا تظهر الجانب الإجتماعى للمنظمة .

أنـــواع الخــرائــط التنظيمية :

1- **الخريطة الرئيسية :-**

وهـى التـى تظهـر فيهـا جميـع الوحـدات الإداريـة بمختلـف مسـتوياتها العليـا والوسطى والدنيا ويظهر فيها جميع الإدارات من الإدارة العامـة من (المـدير العام) إلى الموظفين والعمال التنفيذيين .

2- **الخريطة التكميليه المساعده أو الجزئيه :-**

وهى التى تظهر وحدة إداريـة واحدة مثل أن تظهر فيهـا إدارة شئون الأفراد وأقسامها والشعب التى تتبعها .

الدلـيـــل التنـظـيـمـي :

للدليل التنظيمى أهميه كبرى لأنه يحتوى على المعلومات الأساسية عن المنشأه مثل أهدافها وسياسـاتها والعلاقـات الإداريـة فيهـا ومجمـوع القـوى العاملـة والتقسـيمات الضروريه ، كما أنه يحتوى على الخرائط التنظيمية الموجودة فى المنظمه .
فعادة يوزع علـى العـاملين أثنـاء التحـاقهم بالعمـل ويوزع علـى المهتمـين بنشـاطات وأعمـال المنشـأه لأن الـدليل التنظيمـى يعطـى فكـره للعـاملين والمتهمـين بالمنظمـه أو المنشأه .

المعلومات الواجب ذكرها على الخريطه التنظيميه :

1- اسم **الخريطة التنظيمية** : فيجب أن يكون للخريطة التنظيمية اسم يدل عليها ، ويوضع اسم الخريطه التنظيمية على رأس الخريطة ، فى المكان العلوى من وسط الخريطة " فوق رئيس المنظمـة " أو يوضع الاسم فـى الزاويـة العلويـة اليمنى من الخريطة .

2- **فيجب أن يكون للخريطة تاريخ يدل على وقت إعدادها** : ومن الواضح أن الخريطة التنظيمية إنما هى صوره لهيكل المنظمة بعد رسمها بوقت قصير ، وهنا تأتى أهمية ذكر إعداد الخريطة التنظيمية .

3- **الموافقة على الخريطة** : حتى تأخذ الخريطة الصفة الرسمية ، فإنه يستحسن ذكر إسم وتوقيع الموظف المسئول الذى وافق على الخريطة واعتمدها ، واسم وتوقيع الشخص الذى أعدها ، والغرض من ذلك هو تحديد المسئوليه وتذكر الأسماء والتوقيع فى أسفل الخريطة فى الزاوية اليمنى الفعلية .

4- **الملاحظات** : إذا كانت هناك حاجة لذكر بعض الإيضاحات على الخريطه التنظيمية فيستحسن ذكرها فى أسفل الخريطة فى الجهه اليمنى السفلية منها .

إعـــادة التنــظيــم :

بعد أن يقوم الرئيس الإدارى أو المنظم ، بتصميم الهيكل التنظيمى للمنظمة حسب أفضل الأسس والقواعد التنظيمية فيجب أن لا يتصور بأنه قد وصل إلى مرحلة الكمال ، وأن المنظمة ستبقى على تلك الحالة ، إلى الأبد ، بدون تغيير فإن من المعروف أن المنظمه أشبه بالكائن الحى ، فهى فى حركة مستمرة وإنه مع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحوال ، فإن هيكل المنظمة يصبح قديماً وغير ملائم لمواجهة الظروف والأحوال الجديده ، ولذا فإن الحاجة تصبح ملحة وماسة إلى إعادة تنظيم المنظمة من حين لآخر لأجل ضمان بقائها واستمرارها فى أداء أعمالها ، وإذا لم تتطور وتتكيف المنظمة حسب الظروف التى تواجهها فإن مصيرها سيكون التجمد ، وإعادة التنظيم تعنى إجراء الدراسة اللازمه لهيكل المنظمة وإجراء التغيرات ، أو الإصلاح الإدارى ، هى عملية مستمرة متجددة لا تتوقف عند حد معين .

أسبـــاب إعـــادة التنـظيـم :

1- عندما يظهر أن التنظيم الأصلى أصبح غير فاعل لخطأ فى التصميم الهيكلى ذاته .

2- عندما يتعرف الموظفون أو الإداريون فى المنظمة بشكل يختلف عن الشكل الذى توقعه المدير الأعلى الذى أقر التنظيم .

3- عند حدوث تغيرات خارجية أو داخلية .

4- حدوث تغيير فى أهداف وغايات المنظمة .

5- حدوث نمو وتوسع فى أعمال المنشأة .

6- حدوث انكماش فى أعمال المنظمة .

7- حدوث نقص أو زياده فى وظائف الإدارة العليا .

8- مواجهة الظروف الجديدة على المنشأة المستخدمة .

9- البطء فى اتخاذ القرارات .

10-رغبة الإدارة الجديده فى إدخال أفكار تنظيمية جديدة .

11- تفعيل دور العاملين مع المنظمه عن طريق وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .

مبـــادئ التنـظيـم الإدارى :

1- مبدأ ضرورة التنظيم :

إذا زاد عدد الأفراد فى أى عمل عن فرد واحد ، وجب تقسيم العمل بينهم ، وجعل كل فرد مسئولاً عن جزء منه ، مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما أسند إليه من أعمال .

2- **مبدأ الهدف :**

يجب أن يكون لكل منظمة هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها ويعتبر هذا المبدأ من البديهيات فى التنظيم الإدارى ، فمن المعروف أن التنظيم ليس إلا وسيله لتحقيق غاية أو أهداف محددة ، وإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف فلا حاجه لوجود التنظيم .

3- **مبدأ الوظيفة :**

يجب أن يتم التنظيم الإدارى لأى منظمه (حكومية أو خاصة) على أساس الوظائف " نوع الأعمال المطلوب القيام بها " وليس حول الأشخاص الموظفين ، فالوظيفة هى الوحدة الأساسية التى يتكون منها كل تنظيم ، وهى عباره عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسئوليات محدده ، وقد تكون الوظيفه مشغوله أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفه بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسيه فى الإدارة العامه تنص على أن الوظائف العامه تنشئ وتحدد حقوق ومسئوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد ، وهى لا تتأثر بالشخص المعين عليها فهى ثابته رغم تقلب الموظفين عليها .

أما الموظف فهو الشخص الذى يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها .

4- **مبدأ التخصص :**

تزداد الكفاية الإدارية كلما زاد التخصص ، فعندما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال ويتفرغ لها ، فإن ذلك يؤدى إلى ارتقائها وإجادتها وإلى إكتساب مهارة كبيرة فى أدائها .

5- **مبدأ وحدة الرئاسة :**

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد ، يستلم منه الأوامر والتعليمات ويكون مسئولاً عن أعماله أمامه ، ويقصد بهذا المبدأ أن تنحصر سلطة القرار فى كل مستوى من المستويات الإدارية فى رئيس واحد ، يكون مسئولاً عن توجيه

العمل بالنسبه إلى من يعملون تحت رئاسته ، وإن عدم احترام قاعدة وحدة الرئاسه يؤدى إلى الاخلال بالنظام والفوضى ، وإلى ارتباك الموظفين وإلى الإحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين .

6- مبدأ تساوى المسئوليه مع السلطه :

يجب أن تتساوى المسئولية مع السلطة المفوضة للوظيفة ، فالمسئولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل فتفويض الإختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ذلك العمل والسلطة إنما توضع فى يد الموظف أو " الرئيس " بقصد تحقيق غايات أو أهداف محددة سلفاً ، ومن ثم يصبح الموظف مسئولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف فليس من العدل أن يكون مدير مستودع ما مسئولاً عن إدارته وعن وجود نقص فى بعض اللوازم والمهمات ، إذا لم تكن لديه السلطه لتأمين لوازم ومهمات جديدة عوضاً عن المستهلكه وللتدقيق فى طلبات الإدارات والأقسام عن اللوازم والمهمات .

7- مبدأ نطاق الإشراف :

لا يستطيع أى رئيس إدارى يشرف بفاعلية إلا على عدد محدود من المرؤوسين ، فهذا المبدأ ينص على أن هناك عدداً محدوداً من المرؤوسين يستطيع الرئيس الإدارى الإشراف بشكل فعال على أعمالهم ، ويختلف هذا العدد باختلاف طبيعة العمل وقدرة الرئيس ، وقدرة المرؤوسين ، وقرب أو بعد الموظفين عن الرئيس " الموقع الجغرافى " .

والفكره الرئيسيه فى هذا المبدأ أن لكل رئيس طاقة محددة للإشراف على المرؤوسين ، فإذا كان عدد المرؤوسين كبيراً " نطاق الإشراف واسع " يصعب على الرئيس الإشراف عليهم ، ويعجز عن مراقبتهم ، والإحاطة بما يقومون به من أعمال ، أما إذا كان عدد المرؤوسين لديه صغيراً " نطاق

الإشراف ضيق " فإن الرئيس يجد لديه متسعاً كبيراً من الوقت " وقتْ فراغ " مما يدفعه إلى القيام ببعض أعمال المرؤوسين ، وعلى التدخل الكبير فى أعمالهم ، مما يؤدى إلى مضايقتهم والتقليل من شعورهم بالمسئوليه والإعتماد على النفس ، لأنه يتدخل فى كل كبيرة وصغيرة .

8- مبدأ قصر خط السلطه :

تزيد الكفايه والفاعليه الإداريه كلما قلت المستويات الإداريه فى المنظمه . ويقتضى هذا المبدأ بأن يختصر المراحل التى تمر بها الأمور قبل إبرامها إلى أقل عدد ممكن وكلما قلت المستويات والمداخل التى يجب أن تمر فيها المعاملات " الإتصالات " ما بين الرئيس الإدارى وبين أصغر موظف فى المنظمه كلما زادت الكفاية والفاعلية الإدارية ، لأن الاتصالات فى هذه الحاله تكون أسرع وتمر فى طريق أقصر ولا تكون هناك مجال لتأخير المعاملات .

9- مبدأ تفويض السلطه :

يجب أن تفوض السلطة من المستويات الإداريه العليا إلى المستويات الإداريه المختلفه " السفلى " المسئولية عن التنفيذ فى الجهاز الإدارى ويتم التفويض بإعطاء سلطات الرئيس الإدارى إلى مساعديه ووكلائه ويتحتم التفويض فى حالة وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسى للمنظمة .

10- مبدأ المرونه :

يجب أن يكون التنظيم مرناً وقابلاً للتكيف ، أى أنه يسمح بمواجهة التغيرات التى تحدث داخل المنظمة وخارجها دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهريه على الهيكل التنظيمى للمنظمة .

11- مبدأ الكفاية :

يعتبر التنظيم كفاية عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف ، وبأقل ما يمكن من التكاليف ، والنتائج غير المرتقبة " المتوقعة " فالتنظيم ذو

الكفايـة هـو الـذى يكـوّن فيـه تقسـيم السـلطة واضـح المعـالم ، وتنفيـذ سـليم للمسئولية ، وإشتراك معقول فى حل المشاكل ، وتكاليف أقل فـى الوصـول إلى الهدف .

12- مبادئ العلاقات الإنسانيه :

هناك العديد من المبادئ والإرشادات فى العلاقات الإنسانية نختار منهـا مـا يلى :-

أ- مبدأ عدم توجيـه الانتقـاد إلـى الموظفين أمـام الآخـرين " الـزملاء أو المرؤوسين أو غيرهم " .

ب- مبدأ تنمية الموظفين .

ت- مبدأ اشتراك الموظفين فى الرأى .

الوقـت وأهـميته :

الوقت هو أثمن شئ نملكه فـى الحيـاه بـالرغم مـن أننـا نتفنن فـى إضـاعته والتفـريط فيه، غير عابئين لحقيقة أننا بذلك نقتل أنفسنا لا نقتل الوقت أو ما يسمى بالفراغ كما يظن البعض ، فالوقت هو الحياة فى حد ذاتها .

إن التحرر من خرافة عدم وجود الوقت الكافي هى أولى المحطات التى ينطلق منها إلـى حيـاة هانئـة سـعيدة ومنظمـة ، والاسـتغلال الأمثـل للوقت وللحيـاه بشـكل عـام ، وإذا كـان الوقـت يمثـل عـاملاً جوهريـاً للمـرء منــا ، فلمــاذا يضـيع معظـم البشـر أوقاتهم سدى ؟

وحتى يمكن أن تستفيد من الوقت ضـرورى علينـا أن نتعرف علـى كيفيـة استغلاله وإدارته بمهارة وكفاءة تجعله يعود علينا بالنفع الجميل والأمر يتطلب تعريـف مـن إدارة الوقت ، أو مـا معنـى إدارة الوقت ؟

وقد فسر المختصون إدارة الوقت بأنها الطرق والوسائل التى تعين المرء أو تساعده على الاستفاده القصوى من وقته فى تحقيق أهدافه ، وخلق التوازن فى حياته ما بين الوجبات والرغبات والأهداف والإستفادة من الوقت هى التى تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين فى الحياة حيث إن السمة المشتركه بين كل الناجحين قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التى يرغبون فى تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات وهذه الموازنه تأتى من خلال إدارتهم لذواتهم وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شئ إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدراة الذات بدون أهداف يضعها لحياته لأن حياته ستسير فى كل الاتجاهات ، مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتته لا تحقق شيئاً وإن حققت شيئاً فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً ، وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينه .

كيفية تنظيم الوقت :-

يتم تنظيم الوقت للوصول لتحقيق أقصى إستفادة وفق الآتى :-

1- العمل على إيجاد خطة لتحقيق الأهداف ، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً والعكس صحيح ، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك فى تنظيم الوقت صعبة جداً.
2- لابد من تدوين أفكارك وخططك وأهدافك على الورق ، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابره ستنساها بسرعه إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة ، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك .
3- بعد الإنتهاء من الخطة ، توقع بأنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيره عليها لا تقلق ولا ترمى بالخطة فذلك شئ طبيعى .
4- الفشل أو الإخفاق شئ طبيعى كذلك فى حياتنا ، لا تيأس وكما قيل تعلم من أخطائك أكثر مما تتعلم من نجاحك .

5- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات ، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك فى نفس الوقت فأيهما ستختار ؟ باختصار اختار ما تراه مفيداً لك فى مستقبلك وفى نفس الوقت غير مضر لغيرك .

6- إقرأ خطتك وأهدافك كلما سنحت الفرصة من يومك .

7- استعن بالتقنيات الحديثه لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح ، وكذلك لتنظيم وقتك كالإنترنت والحاسوب وغيره .

8- تنظيمك لمكتبك ، وغرفك ، وسيارتك ، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت ويظهرك بمظهر جميل ، فاحرص على تنظيم كل شئ من حولك .

9- الخطط والجداول ليست هى التى تجعلنا منظمين أو ناجحين فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط .

10- ركز ولا تشتت ذهنك وأفكارك فى أكثر من إتجاه وهذه النصيحه إن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.

11- إعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التى تنجزها بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابى على المحيطين بك .

الفصـــل العاشر

التغيير وأهميته فى التنمية الإقتصادية والإجتماعية

التغيير وأهميته فى التنمية الإقتصادية والإجتماعية

كان الهدف الأول لمدارس الإدارة التقليدية المتمثل فى نظرية الإدارة العلمية يقوم على تحقيق الكفايه الإقتصادية وتقليل مخاطر عدم التأكد وتأصيل ما عرف بالمظاهر الرسميه للتنظيم والتركيز على التخصص وتحديد الأدوار ، والتدرج الهرمى فى السلطات وقياس العمل ، وتحديد معدلات الأداء ، لهذا كان الطبيعى أن تخلص واجبات الإدارة فى المنشأه إلى التثبت من كفاءة كل العمليات المتداخله بحكم أنها المحور الأول والأخير الذى يحقق الإنتاجية ، ولكن هذه المبادئ التى سادت فى الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين أفادت فى تقنين بعض الأساليب التى أحكمت الصله بين التكلفة والمنفعة ولكنها ظلت قاصرة عن وضع تصور كامل للفاعليه الإداريه إذ أنها باتت حبيسة تصور مغلق غايته الأولى الجوانب التفعيليه والفنيه داخل إطار المنظمة ، وهذا المنظور المغلق يقود إلى ممارسة تتنافى مع جوهر الإدارة الفعالة إذ تغفل تماماً التنظيم مع البيئة الخارجية بكل عناصرها السياسية والإقتصادية والفنية والحضارية وقيمها الإجتماعية والثقافية الدائمة التغيير.

وتوضح طبيعة الأمور أن كل تنظيم يحتاج إلى مدخلات ترد إليه من البيئه فى شكل موارد بشرية أحياناً وفى شكل إمكانيات مادية أحياناً أخرى وللتنظيم فى ذات الوقت مخرجات تفيد منها البيئه فى شكل منتجات أو خدمات أو معلومات ، فنتائج عملياته لابد وأن يتجه بالضرورة إلى تنظيمات أو أفراد آخرين يستهلكونه أو يستخدمونه بدورهم فى عملياتهم الإنتاجية .

وبمعنى أخر فالمنظمه تمثل نظاماً أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة المحيطة التى تحتوى عشرات ومئات الأجزاء أو التنظيمات الأخرى ،والمنظمة فى أدائها لوظائفها وأنشطتها وفى سبيل تحقيق الأهداف المنوطة بها نضطر إلى التعاون والتعامل مع المنظمات الأخرى فى المجتمع ، ونتيجة لهذا التفاعل

المشترك فإن أى تنظيم معين لا يملك القدره على السيطره على الموارد والإمكانيات اللازمه له فى نشاطاته ، لذلك فإن قدرة المنظمة على تحقيق النتائج يجب أن ينظر إليها من المنظمات الأخرى وترغبه العلاقة التى تعين على إستمرارية العمليات التى تقوم بها ومن ثم الوفاء بالأهداف خاصة أو الإطار الأعم للنظام الإجتماعى .

لهذا فمن أولى واجبات الإدارة أن تخلق علاقة توازن ديناميكى مع البيئة المحيطة المتغيرة بالقدر الذى يمكنها من استيراد المدخلات الأساسيه التى تعين على إستمرارية العمليات التى تقوم بها ومن ثم الوفاء بالأهداف الكليه بنجاح .

وبمعنى آخر فإنه فى إطار النظرة الشمولية تمثل المنظمة بأجهزتها التنفيذية وأدائها نظاماً فرعياً وسط أنظمة أكبر داخل نطاق النظام الإجتماعى الأكبر مما يضع قيوداً على طاقتها فى مواجهة الأهداف التى يطلب منها تنفيذها ، ومن ثم تفتقد المنظمة التوازن ويتعين إحداث التغيير لإيجاد التوازن الديناميكى ، ويتطلب الأمر بالضرورة قبل مناقشة كيفية إحداث التغيير ومجالاته وطرقه وأساليبه معرفة طبيعة الإدارة ومناقشة خصائصها وصفاتها ورد العلل إلى أصولها إذ لا يمكن القيام بأى تغيير او تطوير لرفع الظاهرة المرضية بدون التعرف على مصادرها فالمرض الإدارى كالمرض البدنى تماماً قد يكون مرده إلى أكثر من سبب بل نفس الظاهرة قد ترجع إلى أكثر من موطن الخلل ، وفى الدول الناميه على وجه الخصوص تتفاعل عوامل كثيرة إقتصادية وإجتماعية وسياسية وسلوكية وتظهر مشكلات ومضاعفات تنعكس على الأجهزة الإدارية وتعمل على تخلفها وإعاقتها عن إحداث التغيير وإعادة التنظيم اللازم لتحقيق أهداف التنمية الشاملة بها ، ونعرض فيما يلى أهم هذه المشاكل :

1- نقص الكفاءات والخبرات والقيادات الإدارية اللازمة لإحداث التغيير وإعادة التنظيم والقيام بعمليات التطوير وترجمة السياسات والأهداف إلى خطط

ومشروعات ووضعها موضع التنفيذ في مواجهة المتغيرات المختلفه المتلاحقه .

2- قلة البيانات والإحصائيات والمعلومات الصحيحة وعدم تدفقها بالقدر اللازم وفى الوقت المناسب وهى تساعد على نجاح عملية إحداث التغيير وإعادة التنظيم .

3- النقص الكيفى والشمولى فى مجال البحث العلمى اللازم لتشخيص مظاهر الضعف وإيجاد الحلول على أسس واقعية وعدم الإستفاده من معطيات التنظيم وغيره من المجالات .

4- عدم توافر الإدراك والاستيعاب والتقدير الكافى لدى المسؤلين عن الإدارة فى مختلف المستويات لأهداف إحداث التغيير وفوائد إعادة التنظيم وأبعاده مما يؤدى إلى مقاومة البعض لهذه الأعمال وعدم اهتمام البعض الآخر ، ومن ثم بقاء المنظمين فى شبه عزله نظريه عن الواقع .

5- انتشار كثير من القيم الإجتماعية والتقاليد والعادات التى تساعد على إحداث التغيير مما ينعكس على السلوك والقرارات وخطط التنميه الإداريه .

6- تتحرك أهداف الأفراد فى الدول النامية بسرعه تفوق سرعة أداء الجهاز الإدارى وعمله ، أى أن الإنجازات لا تلاحق التطلعات ويوجد بينهما هوة تظل قائمة يطلق عليها ثورة الأمانى بمعنى أن الشعوب فى هذه الدول تطالب حكومتها بتحقيق الرفاهية وتنتظر منها أن تحقق ذلك فى أقصر وقت ممكن مما يعطى الإنطباع بأن الأجهزة الإدارية لا تحقق ذلك فى أقصر وقت ممكن وأنها لا تحقق شيئاً مما يبرز أهمية وضرورة إحداث التغيير وإعادة التنظيم لتحقيق هذه التطلعات المرجوة .

7- تعاني الأجهزة الإدارية من مشاكل إدارة موجودة داخلها وتتمثل في مشاكل التوظف ، الاختيار ، ونظم التعيين ، والاتصالات ، ونظم الأجور ،

والمرتبات والحوافز ، والتنظيمات الرسمية والغير رسمية وهذه أمور لها تأثير كبير علي إحداث التغيير وإعادة التنظيم .

8- تعاني توافر المناخ الاقتصادي المناسب الذي تعمل فيه كثير من الدول النامية ويؤيد ذلك الانخفاض النسبي في عوائد المشروعات الصناعية ذات الأجل الطويل الذي أصبح معروفا من جانب خبراء الأمم المتحدة عند عمل المسح الاقتصادي قبل منح القروض والإعانات وكذلك مشاكل الطاقات العاطلة والتى قد تصل في كثير من الأحيان إلي حوالي نصف الطاقة المستغلة وتبدو خطورة المشكلة في مجموعة الدول النامية التي تخطت المراحل الأولي للتصنيع إذ يعتبر استمرار وجود هذه الطاقات العاطلة بها تبديد هائل للموارد وينعكس كل ذلك سلبيا علي مستوي الأداء الإداري في هذه الدول مما يتطلب إحداث التغيير الفعال وإعادة التنظيم .

ونخلص مما تقدم إلي أن فقدان القدرات والمهارات وليس عدم توافر الموارد المالية في بعض الدول النامية قد يكون في كثير من الحالات السبب الرئيسي في عدم القدرة علي إحداث التغيير وربط المنظمة بالبيئة المحيطة وفشل برامج التنمية وسبب عرقلة برامج الاستثمارات فيها .

لماذا يجب التغيير ؟

تقوم أفكار ومفاهيم إحداث التغيير لمنهج جديد لتطوير الفكر والعمل الإداري لمجابهة التغيرات الفنية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في البيئة المحيطة بنا بإجراءات مخططة تشتمل مجموعة من المبادئ والمفاهيم والأساليب وطرق العمل وإختيار أفضل الحلول لحسن توجيه عناصر الإنتاج البشرية والماديه وخلق النظم التي تجابه المواقف المختلفة والمتغيرة ويهدف هذا المنهج إلي الوصول إلي نتائج محددة مرغوبة لزيادة كفاءة الأداء في مواجهة سيل المتغيرات المتلاحقة في بيئة متقلبة غير متغيرة وذلك ضمن إطار مرسوم ومحسوب للنظام بأكمله وبذلك

تواكب المنظمة قوي الاتجاهات والظروف الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والسياسية المحيطة بها داخليا وخارجيا وتؤثر فيها وعلى أدائها وكفاءتها وتظهر أهمية إحداث التغيير المخطط لمجابهة المتغيرات البيئية المحيطة للأسباب الآتية:-

1- إن الأحداث المتتالية المتسارعة المتغيرة تحتاج إلي منظمات متغيرة متجددة بل تحتاج إلي منظمات متعلمه متكيفة ومتطورة تعد لمستقبلها وقد تدل من خططها وقد تغيرها تماما تبعا لمتطلبات الموقف وطبقا لما تتنبأ به من تغيرات في المستقبل فقد تعدل من استراتيجياتها وخططها وأهدافها لتدخل منتجات جديدة أو قد تغير من أساليب ونظم التصنيع بإدخال تكنولوجيا جديدة بخطوط الإنتاج أو قد تحدث تغيرات هيكلية في المستويات التنظيمية أو في نطاق الإشراف أو في نظام الإدارة أو قد تعيد تصميم الوظائف بها لتنويع مهارات العاملين ومنح مزيد من السلطات أو تغير مهارات وقدرات الأفراد وتكسبهم مواقف وقيم جديدة . أن عجلة المنظمات ستتوقف تماما إذا لم تجدد نفسها وتطور أعمالها وتحدث تكنولوجياتها وترتقي بإنجازاتها للتأقلم مع المتغيرات المحيطة .

2- قرارات التغيير هي البديل الوحيد ووسيلة الاتصال بالمنظمة لاستمرار التقدم العلمي أو بقدر كفاءة الإدارة في إحداث التغيير والتعامل معه تتوقف الكفاءة التنظيمية والقدرة علي ملاقاة التغيير وفى هذا الصدد يقول " أريك ترست " أن تهيئة المناخ التنظيمي بالمنشاة والانفتاح فيه يجب أن يسير موازيا مع إنفتاح المنظمة علي البيئة المحيطة فكل منها يكمل الآخر.

3- تمثل العوامل البيئية ظاهرة طبيعية ومستمرة في الحياة كما تمثل القدرة علي التكيف معها بنجاح المحدد الوحيد ذو الأهمية الكبرى لبقاء وحياة المنظمة وتفوق هذه القدرة في أهميتها تحقيق الربح بالمنظمة أو الكفاءة أو الاستثمار أو توافر المعنويات .

4- قدرة المنظمة علي التكيف مع المتغيرات هي الأساس في تقرير جهود الإنماء الاقتصادي والاجتماعي لان كل تغيير دون ملاءمة الإجراءات وطرق العمل القائمة معه يعني إنخفاضا في كفاءة وفاعلية النظم التي وضعت أصلا لمواجهة ظروف معينة لم تعد مواتية أو بعد فترة من الزمن تتجمع وتتضافر خلالها الآثار الصغيرة للمتغيرات ومع تكاثرها المضطرد يؤدي إلي تدهور كبير في الكفاءة قد يصل إلي حد فشل النظم وعلى ذلك فيجب تطوير الإجراءات وطرق العلم والمراجعة المستمرة للتنظيمات واللوائح والقيم والسلوك والقدرات لتحقيق الملاءمة وتحديد حجم المبيعات وتقدير الطلب علي المنتجات أو الخدمات المقدمة ومعرفة التوقيتات والتعرف علي اتجاهات العملاء وتفضيلاتهم وتحديد مدي الحاجة إلي التغيرات التكنولوجية والإحلال والتجديد وتغيير طرق العمل و تقدير تكلفة الاستثمارات والتجهيزات وإمكانية فتح أسواق جديدة أو زيادة الحصة السوقية للمنظمة .

وهكذا يتغير التساؤل عما إذا كنا ننشر التخطيط لإحداث التغيير المناسب إلي كيف نغير بأسلوب مخطط وإيقاع محسوب لإحداث أوضاع معينة لجماعات العمل في نظم وظروف معينة وبذلك نغير أنفسنا وعاداتنا وقيمنا ونظمنا بدلا من أن نترك أنفسنا عرضة للتغيير وتنهار نظمنا لكي نغير أنفسنا .

وخلاصة القول أن أهمية إحداث التغيير في عملية التنمية لا تحتاج إلي مزيد من الإيضاح ونورد هنا ما ذكره مكتب العمل الدولي في هذا الموضوع " انه لا توجد فئة واحدة من الناس لها تأثير أكبر علي الحياة الاقتصادية والاجتماعية للدولة مثل فئة المنظمين فهم يتحكمون في استخدام موارد الدولة وأصولها وتتوقف علي خبراتهم في أعمالهم وكفاءة أدائهم تحديد إنتاجية الموارد والقوى البشرية للدولة "

ويعني ذلك أن قدرة الإدارة علي إحداث التغيير لمجابهة ظروف البيئة المتغيرة أصبحت الأساس الحالي في تقرير جهود الإنماء الاقتصادي وينطبق ذلك علي الدول المختلفة كما سنوضحه فيما يلي .

أهمية إحداث التغيير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول المتقدمة والنامية : -

بعد هذا الاستعراض السريع لأبعاد المشكلة الإدارية والتحديات والصعاب التي تعترضها وأثر ذلك علي إحداث التغيير المخطط وأبعاده وأثره في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول المختلفة المتقدمة والنامية وغيرها .

ففي الدول المتقدمة ترجع إلي الفجوة الحضارية الكبيرة التي تميز الولايات المتحدة الأمريكية عن دول الغرب ما تتمتع به من تقدم علمي في الإدارة وقدرتها علي إحداث التغيير المخطط وإعادة التنظيم لمسايرة التغيرات المحيطة في كافة المجالات فالتعامل مع المواقف الجديدة أو المتغيرة يحتاج إلي مواقف إدارية مبتكرة وتنمية القدرات اللازمة لتحقيق الأهداف ذات النطاق الواسع وخلق النظم التي تجابه المخاطر المتزايدة كثيرة المتغيرات والظروف غير مستقرة ومن ثم تملك القدرة علي تطوير وتحوير النظم التي تعمل في هذه الظروف .

ويرجع السبب الرئيسي في نجاح التغيير وربط المنظمات ببيئتها إلي توجيه اهتمام كبير إلي التعليم والتدريب الإداري في الولايات المتحدة الأمريكي مما يساعد المديرين علي نجاحهم في إدارة أعمالهم فقد تضاعف عدد خريجي معاهد الإدارة العليا والمنظمين وزاد عدد معاهد الإدارة مرات متعددة في العشرين عاما الأخيرة وتدل الإحصائيات علي زيادة أعداد المدرسين للعلوم الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية عن مثيلهم في أي دولة أوربية ، ففي إنجلترا يبلغ عدد الدارسين للعلوم الإدارية 1200 سنويا في شعب يبلغ تعدده خمسه وخمسون مليون نسمة وهي أعلي من أي نسبة في أي دولة أوربية يقابل ذلك عدد من الدارسين في الولايات

المتحدة الأمريكية يفوق 30 مرة في شعب يبلغ عدد سكانه أربعة أضعاف السكان في إنجلترا .

وهناك حقيقة واضحة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي أن الشركات تدفع بسخاء للمنظمين ولرجال الإدارة من أصحاب الخبرات في الوقت الذي تلتزم فيه التزاماً دقيقاً بعدد التنفيذيين في الوحدات الإنتاجية وحجتهم في ذلك انه إذا ما أديرت الشركات علي أسس وقواعد إدارية متطورة سليمة فسوف يسير كل شئ بعد ذلك علي ما يرام .

ويقول " هوون " أن تحقيق معجزات الإنتاج ومعدلات الكفاية الإنتاجية العليا في الصناعة الأمريكية لا يرجع إلي ذكاء الأمريكيين الخارق الموروث حيث أنه من غير المنطق أن يبلغ ذكاؤهم ذلك الحد علي مدي قرنين فقط كذلك يقول إن معجزات الإنتاج لا ترجع إلي توافر أسرار أمريكية خاصة بالإنتاجية ولكن نتيجة لتطبيق قواعد عامة معروفة تطبق بطريقة أفضل ويمكن أن تطبق في الدول الأخرى وأن السبب الحقيقي في تحقيق المعدلات المرتفعة في الإنتاجية هو الإدارة الجيدة وإعادة التنظيم والعلاقات الإنسانية والمعدات والآلات .

أما في الدول النامية فتلجأ الكثير من الدول النامية في عمليات التنمية الصناعية بها إلي اقتناء الماكينات والمعدات الحديثة مسايرة في ذلك التطورات العلمية وتحاول تطبيق أحدث الطرق الصناعية والتطبيقات التكنولوجية الحديثة التي يتم إستخدامها في الدول المتقدمة ولا توجه هذه الدول نفس القدر من الاهتمام إلي تنمية وخلق الكوادر الإدارية والتنظيمية والفنية بالوحدات الإنتاجية ولذلك فان معظم هذه الدول النامية تفتقر بدرجة كبيرة إلي الإدارة الرشيدة والي الكوادر والكفاءات والي التنظيم الصناعي الكفء الذي يمثل وسيلة اتصال منتظمة لاستمرار ومواكبة التقدم الفني والاقتصادي والقدرة علي التأقلم مع المتغيرات وبالتالي دفع عجلة التنمية

ومن ثم التطبيق لمسايرة التنمية وتخلف معدلاتها وارتفاع تكلفتها بالنسبة لما يتحقق من إنجازات .

وقد استقرت قناعة خبراء الإنماء المعاصرين علي أن مجرد توافر عناصر الإنتاج الأساسية بما فيها رؤوس الأموال ليس كافيا لتحقيق الإنماء المستهدف بل الأهم هو إحداث التغيير فيها لتملك القدرة علي تحريك عناصر الإنتاج وتوجيه استخدامها واستخلاص أقصي عائد منها .

ويقول أحد الخبراء الإداريين أن إقراض رؤوس الأموال في الشركات في الدول النامية دون توجيه أو تنظيم إداري يتساوي تماما مع إلقائها في البالوعة حيث أن ما تحتاجه هذه الدول هو أولا وقبل كل شئ إعادة التنظيم ثم رأس المال .

ومن ثم تخلص إلي أن الاستثمارات الكبيرة في القطاعات الاقتصادية لا يمكن أن تأتي ثمارها ما لم يكان هناك استثمار موازي لها في الموارد البشرية التي تحقق التنظيم السليم وتملك القدرة علي إحداث التغيير ومن ثم تتحقق المستويات المرتفعة للكفاية الإنتاجية في الأنشطة الاقتصادية .

ويلاحظ أن توافر هذه النوعيات من القوي العاملة وتنميتها بأعداد تتناسب مع متطلبات التنمية الحديثة مشكلة تفوق مشاكل تدبير رؤوس الأموال حيث أنه قد يكون من المقبول استيراد المعرفة الفنية والتكنولوجية المتقدمة من قوي العمل لفترات مستمرة طويلة .

وبرغم أهمية التنمية التنظيمية في المجتمعات المتقدمة والنامية إلا أنه يعتبر أكثر أهمية بالنسبة للدول النامية لقلة الموارد بها فهي في أمس الحاجة إليه لإعادة تنظيم مواردها وثرواتها القومية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية ويلاحظ أن الأجهزة الإدارية القائمة حاليا بالدول النامية وكما سبق أن أوضحنا تعجز بطبيعتها وأوضاعها وقلة الكفاءات الإدارية والفنية بها عن تحقيق الأهداف العامة بكفاءة ولابد من إصلاحها أولا ولذلك فان حتمية التطوير وإحداث التغيير في الدول

النامية تصبح أهم من حتمية قيام الإدارة بدورها العادي في عمليات التنمية فإعادة التنظيم هي الشرط الأساسي للحتمية الثابتة أي القدرة علي تشغيل الجهاز الإداري القائم في الدول النامية والذي يتصف بالضعف وإنخفاض الكفاءة وقلة الخبرات .

طبيعة عملية التغيير وأثاره علي النظم الإدارية القائمة

تجري الحياة الآن بأسرع ما يكون وخاصة بالنسبة للحقائق والمعارف والأساليب والاختراعات ويحتاج الأمر إلي نوع مختلف من البشر من طبيعة أخري يستطيع أن يتكيف مع هذه الحياة التي تتغير دائما وأبداً يحتاج الأمر إلي أن يتعلموا ألا ينزعجوا لتواتر التغيرات في المواقف والمواقع التي لم يكن يتوقعونها إطلاقا أو يخطروا بها .

والمجتمع الذي يستطيع أن يخرج مثل هؤلاء الناس هو الذي يعيش ويبقى أمام المجتمع الذي لا يستطيع ذلك فسوف يفني ويموت " ابراهيم ماسلو 1976 "

الضغوط لإحداث التغيير :

نعيش في فترة من فترات التغيير السريع في العالم كله بالنسبة علي شعوبه وجماعاته وأفراده حيث يتعذر وجود بيئة واحدة في المجتمعات المعاصرة تتصف بالاستقرار الدائم والظروف المؤكدة التي يمكن التحكم فيها وتكون عوامل التغيير فيها محدودة أو منعدمة .

فالعالم الذي نعيش فيه أصبح عالما صغيرا حيث أتاحت ثورة الاتصالات الإعلامية الهائلة أن تحمل للكرة الأرضية بأسرها الأحداث والأفكار التي تحدث في أي مكان فور وقوعها كما ساعدت التحركات السريعة المتلاحقة للشعوب والأفراد والسلع والخدمات علي ربط الأماكن المتباعدة في سهولة ويسر كذلك كان للتقدم

التكنولوجي في مجالاته المتعددة كصناعة المعلومات ووسائل الأتصالات وخدمات الذرة والهندسة الوراثية وغيرها آثار هائلة علي توالي التغيرات في كافة المجالات وعلى أعرض الجبهات .

كما أتاح الاعتماد المتبادل بين المجتمعات الدولية حدوث تغييرات عديدة في مجالات متعددة مثل الطاقة والتلوث وإستكشاف المحيطات والبحار كذلك أدي اقتباس وتبني القيم والعادات إلي تداخل العلاقات والتشابكات بين شعوب العالم وشبابه وانحسار موجه التمييز العنصري .

ويتوقع أعداد هائلة من المتغيرات التي تؤثر علي المنظمات وستوجه الاهتمامات تجاه أبعادها وقضاياها مع الحصر علي التكيف معها وسيملي المستقبل ما يعرف بالتحول التداخلي الذي يؤدي إلي استمرارية التعديل والتكييف كل هذه الأمور أدت إلي توالي التغيرات التي تواجه المجتمعات والمنظمات بسرعات هائلة في قليل من الزمن فان التغيير هو الأساس في الحياة ونظرية الاستقرار هي علمية محدودة بفترة زمنية استمراراً لعملية تغيير أخري وهكذا التغيير بهذا المعني ليس مناقضا للاستقرار بل هو لازم من لوازمه وضرورة لتحقيقه فالحياة معناها التغيير والكمال معناه إحداث التغيير ليتوافق مع الأوضاع الجديدة ومن ثم يتعين قبوله واعتباره قاعدة طبيعة في الحياة وليس استثناء كما أن عملية إحداثه أصبحت أمرا حتميا ضروريا وهي علمية مستمرة تتناسق مع طبيعة الأشياء .

فالمتغيرات أصبحت غالبة وسيطرتها محسوسة لا أحد يستطيع أن يوقفها تغيير وجه الأرض والفضاء يتدافع بموجات بعد موجات - عواصف التغيير لا تقف الضغوط النازلة علي القيم امتدت آثارها إلي الأسرة خرجت أجيال جديدة بحياتها من الأسرة حتى إذا لم تخرج من الأسرة بالفعل خرجت بأفكار موجودة في الإطار أو في القرية ولكن شؤنها وشجونها بأشرعتها مفرودة لاستقبال الرياح لتدفقها إلي بحار واسعة وشواطئ جديدة وهكذا اهتزت كل ركائز اليقين .

ومن ثم فقد ازداد اهتمام الدوُل بمراجعة أوضاعها وتفريد معالم مستقبلها القريب والبعيد يرجع الاهتمام المتزايد إلي التشابك والتداخل بين الدول بعضها وبعض والي تطلع الشعوب إلي مستقبل أفضل وإلي انتقال الشعوب والمجتمعات من مجتمعات زراعية حيث تكون التغيرات بطيئة حثيثة تهيمن عليها الطبيعة وهو ما يعني الاستمرارية إلي مجتمعات صناعية حيث تكون التغيرات سريعة تهدف إلي الهيمنة علي الطبيعة من خلال الآلة وهو ما يعني تعثر الاستمرارية والاستقرار ثم الانتقال إلي مجتمعات وعصر ما بعد الصناعة حيث تكون التغيرات سريعة ومتلاحقة تغذيها الايدلوجيات المختلفة مما يؤدي إلي تغيير الإنسان والمجتمع وهو ما يعني عصر التغيير والمفاجآت .

وترتب علي ذلك عدم استقرار القيم والمفاهيم والنظم وتولد عنها عوامل جديدة تدعو للتعرف علي قيم ومفاهيم جديدة مستحدثة تعاون علي إحداث تغييرات سريعة في الأوضاع الراهنة كذلك أصبحنا نري من حولنا كل يوم مظاهر البحث والفحص والدراسة والتنبؤ والاعتبار في شتى الأمور الخاصة العامة المحلية والدولية القريب منها والبعيد فكل المجتمعات الآن أيا كانت متقدمة أو نامية تمر بصورة مستمرة بحالة وبظروف تغيير بشكل سريع أحيانا وبطيئ أحيانا أخري وليس المهم درجة التغيير وإنما الأهم هو مبدأ التغير الذي تعيشه كل المجتمعات المعاصرة لقد أصبحت هناك ضرورة للتغيير يحتمها المجتمع فنيا وتكنولوجيا واقتصاديا واجتماعيا وفكريا وثقافيا وعلميا وإعلاميا في العادات والتقاليد وفى المفاهيم والنظريات وسياسيا ومذهبيا ومن قبل كل ذلك إداريا وتنظيميا حيث تحب وتدخل بالضرورة مثل هذه الظروف المتغيرة في سياسات الإدارة وأساليب العمل وبذلك أصبحنا نعيش بحق في عصر المراجعة والتغيير أو قل عصر القلق والشك فبوتقة التغيير الاقتصادي والاجتماعي والإداري والسياسي والفكري تزداد وتتسع كما تتنوع الأوضاع وتتغير الأفكار وتتحول كلها ولا تستقر عند صورة واضحة .

كل هذه التطورات والتغيرات جعلت الحياة التي نحياها حياة جديدة تتغير فيها المعرفة والأفكار والقيم والثقافة ونظم وطبيعة المجتمعات وأصبح الجديد جديد لا لأنه لم يكن موجودا من قبل بل لأنه قد تغير في نوعيته وأسلوب أدائه أو في تنفيذه بدرجة أكبر نظراً لأن الكثير أصبح ضرورياً لبقاء الجنس البشري والاحتفاظ بالمقومات الأساسية للمجتمع بصفة عامة شئ واحد هو الجديد وهو سيادة عملية التجديد وحجم نطاق التغيير ذاته وهكذا تتغير الحياة ونحن نجتازها ونعيش فيها سنوات عمر الإنسان المحدودة أصبحت نقيس تغييرات هائلة وليس نموا محدوداً أو إعادة تنظيم أو تحديث لما تعلمه في حياة لذلك فمن العبث الذي لا طائل منه التصدي للتغيير فهو أمر لابد من الإعتراف به .

الفصـــل الحادي عشر

الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

ما هي الإستراتيجية ؟

قبل التشعب والتطرق في الحديث بالتفصيل في مجال الإدارة الاستراتيجية فأنه يفضل البدء في تعريف الاستراتيجية والمقصود بتعريف الاستراتيجية / هو تحديد مضمونها وجوهرها أو مكنونها وقد تم تناول هذه النقطة علي وجه التحديد بمزيد من الاهتمام من جانب العديد من الباحثين علي مدار الأعوام منذ أوائل الستينات حتى أوائل التسعينات وما يلاحظ هو قيام معظم الباحثين بتنظير المفهوم من وجهات نظر مختلفة حيث ركز كل منهم علي بعد واحد لهذا المفهوم المعقد والمركب لذا تتطلب نقطة البدء الصحيحة إجراء مراجعة للتعريفات الجوهرية التي قدمها الباحثون في مجال الاستراتيجية ثم التركيز علي الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم وأخيرا محاولة تحقيق التكامل بين المجهودات المبذولة وبفرض اشتقاق واستخلاص مفهوماً موحداً للاستراتيجية ." دكتور نبيل مرسي خليل " الإدارة الاستراتيجية .

هل للإستراتيجية أبعاداً تميزها ؟

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلي كلمة في اللغة اليونانية وتعني فن عموم الحرب وإنطلاقا من الجذور العسكرية للإستراتيجية يعرف قاموس الاستراتيجية علي أنها علم تخطيط وتوجيه العلميات الحربية إذن يمثل التخطيط أهم مكون لهذا التعريف للاستراتيجية أما منظور الإدارة الإستراتيجية تمثل الاستراتيجية مفهوما متعدد الأبعاد وتتبلور أهم أبعادها والتى تعرضنا لها الدراسات السابقة في ستة أبعاد رئيسية علي النحو التالي :-

1- البعد الأول : الاستراتيجية كوسيلة لتحقيق غرض المنظمة من خلال أهداف طويلة الأجل وبرامج التعرف وأولويات تخصص الموارد .

2- البعد الثاني : الاستراتيجية كنسق أو تدفق مترابط منطقيا وموحدا ومتكاملا من القرارات " أو التصرفات " .

3- البعث الثالث : الاستراتيجية كتعريف لميدان أو مجال منافسة المنظمة .

4- البعد الرابع : الاستراتيجية كاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولجوانب القوة والضعف الداخلية بغرض تحقيق ميزة تنافسية .

5- البعد الخامس : الاستراتيجية كسبيل للتمييز بين المهام الإدارية في ظل مستويات المنظمة ككل وحدة الأعمال أو لنشاط الإدارة الوظيفية .

6- البعد السادس : الاستراتيجية كتعريف لمدي الإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تنوي المنظمة تقدمية للأطراف المستفيدة منها .

كيف يتم صنع الإستراتيجية ؟

بعد ما تم سرد الأبعاد الستة لمفهوم الإستراتيجية فإن الخطوة الحالية هي تعريف القارئ بالمداخل والأبعاد المختلفة بعملية صنع الإستراتيجية

أولاً : ما هي الطرق التي يمكنك استخدامها لصنع الإستراتيجية ؟

تتفاوت الشركات ومديريها من حيث أداء وظيفة صنع الاستراتيجية ففي الشركات الصغيرة حيث أن المالك هو نفسه المدير ثم صنع الاستراتيجية بشكل غير رسمي في صورة شفوية مع كبار المرؤوسين أما الشركات الكبيرة فإنها تميل إلي تقديم خططها عن طريق " دورة التخطيط الاستراتيجية " والتي تتضمن مشاركة واسعة من الإدارة العديد من الدراسات والاجتماعات المتعددة وكلما كانت الشركة أكبر وأكثر تنوعا في مجالات نشاطها كلما كانت هذه العملية أكثر تنظيما وتتم بشكل سنوي وتتضمن خططا مكتوبة وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك أربعة طرق رئيسية تستخدم من جانب المدرين لصنع الإستراتيجية وتشمل :-

1- قيام الرئيس التنفيذى الأعلى للشركه بمهام القائم بوضع الإستراتيجيه .

2- قيام الرئيس بتفويض عملية صنع الاستراتيجية إلي الآخرين المسئولين عن التخطيط الاستراتيجي أو إلي فريق عمل موثوق به .

3- المدخل الوسط حيث يقوم الرئيس التنفيذي الأعلى بطلب مساعدة وتعاون كبار مرؤوسيه بما يفيد في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات .

4- تشجيع الرئيس التنفيذي الأعلى للمرؤوسين علي وضع وتنفيذ الإستراتيجيات .

ومن أحد جوانب الضعف الرئيسية للمدخل الأول هو أن نجاح الاستراتيجية بدرجة كبيرة علي مهارات صنع الاستراتيجية لدي فرد واحد ومن جانب آخر فإن هذه الدرجة العالية من المركزية في صنع الإستراتيجية يمكن أن تؤدي إلي نتيجة طيبة خاصة عندما يكون المدير المسئول أكثر قوة ونفوذ ولديه رؤية وبصيرة عما يجب القيام به وكيف ولكن في ظل المنظمات الكبيرة والمعقدة فإنه يفضل توزيع المهام حيث تظهر الحاجة إلي العديد من المبادرات الاستراتيجية لأن قدرته علي الإمساك بزمام الموقف سوف تنخفض ومن ثم يقل تركيزه بالنسبة للعدد الكثير من القضايا والمشاكل أما في ظل المدخل الثاني وعندما يقوم المدير المسئول بتفويض الكثير من مهام صنع الاستراتيجية إلي الآخرين ففي هذه الحالة سوف تفتقد الاستراتيجية الطابع الشخصي علي المدير نفسه وفي الغالب سوف تتشكل الاستراتيجية الناتجة بالمرؤوسين من ذوي التأثير والإدارات الوظيفية الأكثر نفوذا أو بالتحالفات والمجموعات السياسية التي لديها اهتمام قوي في ترويج وجهة نظرها لما يجب أن تكون عليه الاستراتيجية مثل هذه المواقف تظهر " الاعتبارات السياسية " ويتم ممارسة القوة أو النفوذ ويلعب كل منهما دوره حيث لا يوجد إتفاق قوي في الرأي بشأن الإستراتيجية التي تتبع وفى مثل هذا الوضع تتفتح الأبواب علي مصراعيها وتبرز الحلول السياسية إلي حيز الوجود ومن جانب آخر ففي ظل المدخل الثالث وهو مدخل المشاركة فانه غالبا ما يؤدي إلي تشكيل استراتيجية سياسية حيث يكون

للإدارات والأفراد الأكثر قوة ونفوذ فرصة واسعة لمحاولة تكوين رأياً جماعياً واحداً بشأن المدخل الإستراتيجي الذي يفضلونه وأخيرا يشجع المدخل الرابع علي ظهور الأفكار والآراء من أسفل التنظيم ويعمل علي توفير الموارد للأفراد من ذوي المقترحات والاستراتيجيات الجذابة لتنفيذها لذلك يعد هذا المدخل بمثابة أداة ممتازة للاحتفاظ بحيوية الاستراتيجية وتزويد التنظيم بالطاقة لتحديد إبتكاراته إلا أن الاستراتيجية الكلية في ظل هذا المدخل لا تعدو إلا أن تكون مجرد حصيلة من الخطط التي تفتقد التنسيق فيما بينها فالمدير عليه أن يعمل بوعي بغرض التأكد من أن المبادلات الفردية تتوافر مع الاستراتيجية الكلية للتنظيم وإلا فان المبادرات الفردية قد تنفذ في اتجاهات متعددة وبلا أي تكامل أو منطق يربط بينها لذا فإنه من الضروري التأكد علي قدر كاف من التلاحم والتوحد عند صنع الإستراتيجية وهو ما يتحقق عند صنع الإستراتيجية من أعلي لأسفل .

ما هي الأبعاد التي يمكنك استخدامها لصنع الإستراتيجية ؟

هناك أربعة أبعاد رئيسية بشأن عملية تشكيل الإستراتيجية وتطويعها لكل من الأهداف الاستراتيجية ونمط الإدارة وثقافة المنظمة وعملياتها الإدارية

البعد الأول : استراتيجية صريحة أم ضمنية :-

من أكثر الموضوعات جدلا حول عملية صنع الاستراتيجية هو مدي العلانية والإفصاح عن الاستراتيجية لأطراف ما سواء من داخل المنظمة أو خارجها لذا تقترح " راب " أربعة مستويات أو مراحل تعبر عن دور الرئيس التنفيذي الأعلى للشركه CEO بشأن توصيل المعلومات المتعلقة باستراتيجية المنظمة ككل .

1- إعداد صياغة لاستراتيجية المنظمة بغرض عرضها في تقرير الأداء السنوي وتصاغ الاستراتيجية هنا في شكل عبارة موجهة أساساً إلي حملة الأسهم

بالشركة وتعطي إحساساً عاما باتجاه الشركة وما تتطلع إليه كما تعكس الأداء السابق لها .

2- إعداد صياغة لاستراتيجية المنظمة بغرض عرضها علي مجلس الإدارة والمحللين الماليين ومديري الإدارة الوسطي يعد هذا التقرير أكثر شمولية وإيضاحا حيث يقدم معلومات أكثر حساسية ويتم توجيهه إلي الأطراف الداخلية بالشركة وكذلك الجمهور المتعامل مع المهيمنين خارجها .

3- إعداد صياغة لاستراتيجية المنظمة بغرض عرضها علي الإدارة العليا للشركة يتم في هذا المستوي التوغل بعمق في القضايا الرئيسية التي تواجه الشركة ويقدم هذا التقرير إلي فريق الإدارة العليا الذي تقع عليه مسئولية المشاركة الكاملة في تحديد التوجهات الإستراتيجية وأيضاً المسئولية عن التنفيذ .

4- إعداد صياغة لاستراتيجية المنظمة من جانب الرئيس الأعلى للمنظمة وهنا يعتبر الرئيس التنفيذي الأعلى للشركة هو العنصر الرئيسي والمحرك في بلورة الرؤية المستقبلية للشركة ونقلها إلي حيز الانجاز المثمر .

البعد الثاني : المدخل التحليلي الرسمي أم المدخل السلوكي - القوة لتشكيل الاستراتيجية :

يعبر هذا البعد عن مدي الرسمية في تشكيل الاستراتيجية فالبعض يؤيد فكرة الاعتماد علي أدوات التحليل الرسمي والمنهجيات التي تساعد المديرين في كافة المستويات التنظيمية علي التفكير استراتيجياً بصورة أفضل لذا تمثل عملية تشكيل الاستراتيجية عملية رسمية ونظامية يتم من خلال نظم وتخطيط رسمية علي نطاق المنظمة بكافة مستوياتها للتوصل إلي الاستراتيجيات الخاصه بالمنظمه ككل ولوحدات النشاط للمنظمة والتى تقترح اتباع المدخل السلوكي / القوة في تشكيل الاستراتيجية وتركز هذه المدرسة علي عدة جوانب وهي وجود أهداف متعددة

للمنظمات و أهمية الاعتبارات السياسية في صنع القرارات الاستراتيجية و عمليات المساومة والمفاوضة و دور التحالفات في الإدارة الاستراتيجية وأخيرا إمكانية تحقيق درجة ما من النجاح بدون مزيد من التخطيط والجهد وفي ضوء هذين المدخلين نجد أنه لا يمكن لأي مدخل بمفرده أن يفسر بوضوح علميات تشكيل الإستراتيجيات الناجحة لذا يعد المزج بين المدخلين أفضل وسيلة للتعرف على كيفية صنع الإستراتيجية .

البعد الثالث : الإستراتيجية كنسق أو تدفق لتصرفات ماضية أم تخطيط متطلع للأمام :

يعبر هذا البعد عن مقدار الاهتمام الموجه إلي الأحداث السابقة عبر الزمن فالبعض يري أن الاستراتيجية هي التي تشكل التوجه المستقبلي للشركة و من ثم تصبح الاستراتيجية بمثابة محصلة للأهداف وبرامج التصرف والموجهة نحو التعامل مع عمليات التغيير المستقبلي في حياة المنظمة ، أما البعض الآخر فينظر إلي الاستراتيجية من منظور تاريخي بإعتبارها نمط معين من التصرفات ينشا من القرارات السابقة للشركة وفى ضوء وجهة النظر هذه تعبر الاستراتيجية عن مدي الأنساق في السلوك - وسواء كان مقصودا أم لا ، الملحوظ للمنظمة علي ضوء تصرفاتها السابقة وفي ضوء هذين الرأيين يبرز مطلق تحقيق التوازن بين التعلم من الماضي وتشكيل مجموعات جديدة من التصرف لقيادة المنظمة نحو حالة مستقبلية قد تبعدها تماما عن سلوكها في الماضي .

البعد الرابع : استراتيجية متعمدة أو ناشئة :

يأخذ هذا البعد بوجهة نظر أخري بشان تشكيل أو صنع الاستراتيجية تستند إلي مدي وجود استراتيجيات متعمدة أو ناشئة كتسلسل طبيعي أو منطقي وتعبر

الاستراتيجية متعمدة في حالة اتفاقها مع مجموعة التصرفات المقصودة أو المتعمد وناشئة عندما تبرز الاستراتيجية في ضوء أنماط السلوك الماضي وفي ظل عدم توافر النية أو القصد ولا يعني هذا البعد انفصال وجهتي النظر عن بعضهم البعض بل يعني أن كل منهما يعمل كقوة واقعة في نفس الوقت وبمعني أوضح أن المديرين في حاجة إلي الاستراتيجيات المتعمدة لتزويد التنظيم بالإحساس بأنه ذو توجيهات هادفة كما أنه على استعداد للتعلم واتخاذ التصرفات وفقاً لنمط أو نسق معين .

ويتضح من العرض السابق أن هناك أربعة أبعاد وليس بعداً واحداً لعملية تشكيل الإستراتيجية وهي :

استراتيجية واضحة أم ضمنية :

1- درجة التفتح والانتشار في توصيل الاستراتيجية داخلياً في المنظمة وخارجياً لأطراف التعامل المناسبين .
2- درجة مشاركة مستويات تنظيمية مختلفة .
3- مدي الاتفاق فى الآراء حول مجموعات التصرفات المقصودة وخاصة درجة عمق وتغلغل الرئيس التنفيذي للشركة في هذا الجهد .

المدخل التحليلي الرسمي أو المدخل السلوكي / القوة :

1- درجة الاعتماد علي العلميات الرسمية في تحدي الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ككل وبوحدات النشاط أو المجالات الوظيفية .
2- مدي التفاوض بين كبار اللاعبين للتوصل إلي الاستراتيجية الكلية للشركة.

الإستراتيجية : كنسق لتصرفات سابقة أم خطة متطلعة للأمام :

1- مدي ارتباط الاستراتيجية بنمط معين من التصرفات الماضية .

2- استخدام الإستراتيجية كقوة دافعة للتغيير وكمعبر نحو اتخاذ مجموعة جديدة من التصرفات .

إستراتيجية متعمدة أو ناشئة :

وهي تعبر عن كون هذه الاستراتيجية متعمدة أو مقصودة أو طارئة .

ما هو المقصود بالإدارة الإستراتيجية ؟

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة وهي تتضمن المجالات التالية:-

1- تحديد الإستراتيجية المستقبلية للشركة وهي بشكل عام تعكس رسالتها وفلسفتها وأهدافها .
2- إجراء التحليل الداخلي للشركة والذي يعكس ظروفها الداخلية إمكانياتها .
3- تقييم البيئة الخارجية للشركة من حيث كل في بيئة التنافس والظروف البيئية العامة .
4- تحليل البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة الشركة.
5- تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين برنامج الشركة الخاص والبيئة الخارجية .
6- الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة الشركة .
7- تنمية عدد من برامج التصرف العريضة والمحددة والتى تتوافق مع إستراتجياتها الكلية .
8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد وإعداد الموازنات والتركيز علي التوافق بين الإستراتيجية وكل من المهام ، الأفراد ، الهيكل

التنظيمي ، الثقافة والنظم الإدارية الخاصة بالحوافز والمعلومات والتخطيط الإستراتيجي والرقابة .

9- مراجعة وتقييم والرقابة علي مدي نجاح العملية الإستراتيجية .

كيف تتعرف علي القضايا الإستراتيجية ؟

يثار التساؤل الآن حول كيفية تحديد نوعية القرارات الإستراتيجية والتى تستحق اهتمام الإدارة الإستراتيجية وبداية يمكن القول بأن القضايا الإستراتيجية لها ستة أبعاد مميزة لها في ضوء كتابات كل من " بيرس - وروبنسون " وهي كالآتي : -

1- تتطلب القضايا الإستراتيجية ضرورة اتخاذ القرارات من جانب الإدارة العليا.
2- تحتاج القضايا الإستراتيجية إلي تخصيص قدر كبير من موارد الشركة .
3- لها أثر ملموس علي نجاح الشركة في الأجل الطويل .
4- لها توجه مستقبلي .
5- عادة ما يكون لها آثار جوهرية علي وحدات النشاط والمجالات الوظيفية المختلفة .
6- تحتم ضرورة أخذ عوامل البيئة الخارجية للشركة في الحسبان .

هل للقرارات الإستراتيجية خصائص تميزها عن غيرها من القرارات ؟

تتفاوت خصائص قرارات الإدارة الإستراتيجية باختلاف مستوي النشاط الإستراتيجي محل الإهتمام وذلك وفقاً لثلاث مستويات للإستراتيجية علي النحو التالي : -

1- القرارات علي مستوي المنظمة ككل :

تتمثل خصائص هذه القرارات في أنها تعتمد علي التفكير وتوجه لدي المدرين وأقل تحديدا من قرارات النشاط والمستويات الوظيفية وتحتوي علي درجة أكبر من الخطر وإمكانية الربح والتكلفة وفترات زمنية أطول وحاجة أكبر

للمرونة والتوجه نحو المستقبل - الإبتكارية وغلبة طابع المنظمة ككل عليها ومن أمثلة هذه القرارات اختيار مجالات النشاط ، أولويات النمو والتوسع ، استبقاء أو استبعاد بعض وحدات النشاط ، الاستحواذ علي وحدات نشاط جديدة أم لا ، تخصيص الموارد علي مجالات النشاط المختلفة ، تحديد مصادر التحويل طويل الأجل ، توزيعات الأرباح .

2- القرارات في ظل مستوي وحدة النشاط :

تقع هذه القرارات بين المستويين الأول والثالث وتعد بمثابة الجسر الذي يستخدم للعبور بينهما ، وتتصف بأنها أقل تكلفة ومخاطرة وإمكانية تحقيق الربحية بالمقارنة بقرارات مستوي المنظمة ككل وأكثر تكلفة ومخاطرة وإمكانية تحقيق الربحية بالمقارنة بقرارات المستوي الوظيفي ومن أمثلة هذه القرارات : التنافس علي أساس السعر أو الجودة والتوسع في زيادة الطاقة أو تقليص النشاط - الاستثمار أو عدم الاستثمار في نفس النشاط - التكامل الكلي أو الجزئي أو عدم التكامل .

3- القرارات في ظل المستوي الوظيفي :

توجد في نهاية سلسلة القرارات الاستراتيجية وتتضمن مسائل تشغيلية وتحتاج إلي اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة وتتخذ بشكل متكرر ودوري تؤدي مباشرة إلي تنفيذ أجزاء من الإستراتيجيه الكلية الموضوعة في كل من مستوي المنظمة ككل ومستوي وحدة النشاط وتتصف هذه القرارات بأنها قصيرة الأجل نسبيا وأكثر تحديدا وقابلية للقياس الكمي وتتضمن درجة أقل من الخطر وتتطلب تكاليف متواضعة ومن أمثلة هذه القرارات قرار اختيار العلامة التجارية - إختيار منافذ التوزيع - البحوث والتطور بشان المجالات الأساسية أو التطبيقية مستويات المخزون - استخدام آلات عامة أو خاصة الغرض .

الخلاصة :

1- تمثل الاستراتيجية مفهوماً متعدد الأبعاد ، ويتم تعريفها من خلال ستة أبعاد رئيسية .

2- يمكن القول بأن هناك أربعة طرق رئيسية تستخدم من جانب المديرين لصنع الإستراتيجية .

3- **هناك أربعة أبعاد رئيسية بشأن تشكيل الإستراتيجية وهي : -**

- إستراتيجية صريحة أم ضمنية .
- المدخل التحليلي الرسمي أم المدخل السلوكي - القوة لتشكيل الاستراتيجية .
- الإستراتيجية كنسق أو تدفق لتصرفات ماضية أم تخطيط متطلع للأمام.
- الإدارة الاستراتيجية متعمدة أم طارئة .

4- الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة .

5- القضايا الإستراتيجيه لها ستة أبعاد مميزة لها .

6- تتفاوت خصائص القرارات الإستراتيجية وفقاً لثلاث مستويات للاستراتيجية .

الفصل الثاني عشر

إدارة الجودة وخصائصها

إدارة الجـودة وخصـائصـها

من الشائع الآن وجود اختلاف واضح بين الكتاب والممارسين حول كيفية معالجتهم لوظيفة إدارة الجوده فهناك من يركز بشكل واضح علي الأساليب الإحصائية المستخدمة في علمية الرقابة علي الجودة ومنهم من يركز علي علميات القياس العملية والفنية للأصناف محل الرقابة كما أن منهم من يركز علي الجانب البشري في علمية إدارة الجودة وذلك من خلال مدخل دوائر الجودة وقد أدي هذا الاختلاف إلي ظهور مفاهيم متعددة في هذا المجال تحتاج بشكل دائم إلي شرح وإيضاح .

ويجب هنا أن نشير إلي هذا الاختلاف بين الكتاب والممارسين يرجع أساسا إلي الاختلاف نوع الخلفية العلمية ونوع الخبرة المعملية التي حصل عليها كل فريق فقد سيطر الاحصائيون وبالذات مع تقدم نظرية الاحتمالات علي مجال الرقابة علي الجودة إحصائيا كما أن عملية ضبط الجودة والرقابة عليها كانت ولا تزال أحد التخصصات الأساسية في أقسام الهندسة الصناعية في كثير من الجامعات .

وحتي يمكن معالجة موضع إدارة الجودة بشكل متكامل يجب أن يكون واضحا من البداية بعض الخصائص الأساسية لما يسمي بعلمية إدارة الجودة والتى تتلخص فيما يلي : -

1- أن النظام المتكامل لإدارة الجودة أشمل من مجرد عملية الرقابة علي الجودة يتضمن ذلك النظام كافة الأنشطة الخاصة باختيار الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج وتصميم كافة النظم الرئيسية والفرعية التي تضمن تحقيق ذلك المستوي من الجودة وقد أطلق علي هذا النظام في مرحلة تاريخية معينة نظام ضمان تحقيق الجودة وقد اتسع بعد ذلك هذا المفهوم في شكل فلسفة عامة لجودة أداء المنشاة ككل تحت نظام الإدارة الشاملة للجودة والمعروف باختصار أن الرقابة علي الجودة هي جزء فقط من نظام إدارة الجودة .

2- يطلق علي ذلك الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج وتصميم النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة اسم هندسة الجودة .
3- بينما تتضمن الرقابة علي الجودة اكتشاف الأخطاء وتحليل أسبابها ووضع الحلول التي تضمن عدم تكرارها وتتسع فلسفة إدارة الجودة لتضمن عدم حدوث تلك الأخطاء ، أو علي الأقل تقليل احتمال حدوثها فهذا النظام المتكامل يقوم علي فكرة أساسية مرادها أنه يجب بناء الجودة في المنتج بالدرجة الأولي .
4- لا تقتصر وظيفة إدارة الجودة والرقابة عليها علي المنشأت الصناعية فقط ، فقد أصبح من الشائع الآن وضع معايير لتقييم مدي الجودة الخاصة بالخدمة المؤداة في منشأت تقديم الخدمات ، ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلي تأثير مستوي الخدمة بشكل مباشر علي درجة رضاء المستهلك وعلى تكرار تعامله مع المنشأة .

ففي المحلات التجارية علي سبيل المثال يتم وضع مجموعة من المعايير مثل درجة تنوع السلع المعروضة ، مواعيد العمل وبصفة خاصة في أيام الأجازات والعطلات ، مدي إتباع المحل لسياسة قبول المبيعات المرتدة ، والطريقة التي يتم بها دفع الحساب بما فيها وقت الانتظار في الصف حتى تتم عملية الدفع ، وهناك الأمثلة العديدة علي بعض المحلات التي تستخدم هذه المعايير ، ففي إحدي المحلات لبيع المواد الغذائية بالولايات المتحده الأمريكية والذي يسمى Winn dixic تقوم العاملة التي تقوم بالحساب بإعطاء العميل في بعض الأحيان بطاقة علي ظهرها عدة خطوات من المفروض أن تقوم بها العاملة لضمان حسن أداء الخدمة وليس مطلوب من العميل سوى وضع علامة علي الخطوات التي قامت بها وهم يقدمون لك أيضاً القلم اللازم لذلك ، ووضعها في صندوق البريد وهم

يضعون عليها أيضاً طابع البريد اللازم الذي يأخذها إلي المالك أو إلي المسئول عن مراقبة جودة الخدمة في المركز الرئيسي .

كذلك فأنه من الشائع الآن استخدام أساليب الرقابة علي الجودة في قطاع الفنادق فعادة ما يقوم الفندق بوضع مواصفات كمية يمكن من خلالها الرقابة علي جودة الخدمة ومنها علي سبيل المثال وقت الانتظار في الاستقبال إلي أن تتم خدمة العميل ، الوقت الذي ينقضي بين دق الجرس في الحجرة أو المكالمة التليفونية ، وحضور الخدمة المطلوبة ، عدد المرات التي تم فيها تغيير ملايات السرير في اليوم ، ناهيك عن درجة النظافة ومستوي التأثيث ، وذلك بالطبع هو ما يميز الفنادق الممتازة عن الفنادق الرديئة ، أو حسب لغة الفنادق فنادق الخمسة نجوم عن فنادق الناقصة .

أما في المدارس والعملية التعليمية بصفة عامة فبالإضافة إلي قياس جودة المنتج النهائي ، وهو نسبة نجاح التلاميذ ، وعدد الطلاب بالفصل ، نسبة التلاميذ الذين يكتسبوا مهارات أخري ، نسبة تغيب المدرسين ، نسبة النشاط الفعلي إلي إجمالي الساعات ، طاقة الملاعب بالنسبة علي عدد التلاميذ ، طاقة المنافع بالنسبة لعدد التلاميذ ، طاقة الحافلات بالنسبة لعدد التلاميذ ، وعدد المرات التي يحاول التلميذ التحدث إلي أستاذه ولا يستطيع .

أعتقد أنه بهذا العرض أصبح من السهل تخيل إمكانية وضع معايير لقياس الجودة في معظم الخدمات التي تؤدي في قطاعات مختلفة مثل المستشفيات ووسائل المواصلات العامة ، وخدمة الهاتف والبريد ، والمطاعم وفي كثير من الأجهزة الحكومية .

5- علي الرغم من إنتشار الإحصائيه للرقابه علي الجودة والتى سوف نعرض بعضها إلا أن نظام الرقابة علي الجودة له جوانبه الإدارية المختلفة ، فتحديد مستوي الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد علي دراسة العائد والتكلفة ويقضي

تعاون كافة أجهزة المنشأة كذلك فإن جهاز الرقابة علي الجودة له مشاكله التنظيمية والسلوكية فهو كجهاز يحتاج إلي تشكيل لوظائف لها إختصاصات محددة بينها علاقات واضحة لها هدف محدد مشترك وتحتاج إلي تنسيق الجهود فيما بينها لتحقيق هذا الهدف ، كذلك فإن العاملين بهذا الجهاز من حيث خصائصهم الفردية ودوافعهم إلي العمل ونمط القيادة السائد بينهم ، والعلاقات غير الرسمية السائدة ، بالإضافة إلي مدي وجود روح الفريق والقدرة علي التعامل مع الآخرين ، كل هذه ولاشك عوامل سلوكية يكون لها تأثيرها علي أداء العاملين بالجهاز ، وذلك طبعاً بالإضافة لأي تأهيل القائمين بهذا العمل ودرجة كفاءتهم أضف إلي ذلك مشكلة الاتصالات ونظم المعلومات اللازمة لفعالية نظام الرقابة علي الجودة فالمعلومات الدائمة عن ظروف السوق والمنافسين والتطور التكنولوجي والإمكانيات الفنية الداخلية هي الأساس لتحديد مستوي الجودة الدائم كما أن المعلومات الخاصة بالعينات التي تم فحصها ومقارنها بالمعايير الموضوعة هي أساس نظام الرقابة وذلك من حيث سرعة توافر هذه المعلومات ودقتها فلاشك أن توافر المعلومات الخاصة بالجودة بشكل سريع يسمح بإمكانية تدارك الخطأ في الوقت المناسب فما فائدة أن يتم فحص السلعة الغذائية وتأتي نتيجة الفحص بعد مدة تؤدي هي ذاتها إلي أن تصبح السلعة غير صالحة للاستخدام أن يتم الفحص بعد أن يتم استخدام السلعة .

6- أن تحقيق مستوي الجودة المطلوب هي وظيفة كل فرد في المشروع فعلي الرغم من وجود جهاز يتولي الفحص والرقابة وعرض التقارير إلا أن هذا الجهاز وحده لا يكفي لتحقيق الجودة المطلوبة فلا شك أن القائمين بالعمل في كل مرحله مختلفة إبتداء من دخول المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وإنتهاء بالمنتج النهائي وتوصيله للمستهلك ، سواء كان ذلك علي مستوي الإدارة

العليا أو المتوسطة أو مستوي الإشراف المباشر والعامل نفسه القائم بالإنتاج ، كل هؤلاء هم المؤثرون بشكل مباشر علي مستوي الجودة فليس من المهم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ولكن الأكثر نفعاً هو منع حدوث الأخطاء ، ولذلك فإن هدف تحقيق جودة عالية من حيث المتطابقات للمواصفات يجب أن يكون واضحاً أمام الأنشطة المختلفة في المشروع وقد أدي ذلك إلي ظهور فكرة حلقة الجودة والتى سوف نوضحها فيما بعد .

يتضح من هذه الخصائص أن دراسة إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يستوجب التركيز علي أكثر من إتجاه في هذا الصدد فلا يمكن تجاهل الجانب الاستراتيجي في الجودة كأحد عوامل نجاح المشروعات ، بالإضافة إلي أهمية العنصر البشري في نجاح تلك المهمة وسوف نعتمد علي هذا المفهوم المتكامل لوظيفة إدارة الجودة وفق الإطار المقترح لمقرر متخصص في إدارة الجودة في كليات التجارة وأقسام إدارة الأعمال .

ما هي مسلمات إدارة الجودة ؟

تتلخص مسلمات إدارة الجودة كما يراها " فيليب كروسبي " وتقوم الفكرة الأساسية الخاصة بتحسين الجودة لديه علي مفهومين أساسين هي (مسلمات الجودة ، والعناصر الأساسية للتطوير) ويري أن مسلمات إدارة الجودة هي :-

1- أن تعريف الجودة هي أنها المطابقة للمتطلبات " المواصفات " وتعد عملية وضع تلك المتطلبات من المسئوليات الأساسية للإدارة وتعتبر تلك المتطلبات وسيلة الاتصال من أطراف النظام الإنتاجي كما أنها يجب أن يتم احترامها بشكل صارم .
2- أن منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة وحتي يمكن تحقيق ذلك يجب أن يكون الخطوة الأولي هي تفهم المراحل المختلفة للعلمية الإنتاجية ثم يأتي بعد ذلك دراسة واكتشاف كل احتمالات الخطأ التي يمكن

أن تظهر في النظام والعمل علي منع حدوثها ، ويمكن أن تساعد الأساليب الإحصائية في هذا المجال .

3- يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب وأن قبول هذا المعيار تعتبر مشكلة ثقافية بالدرجة الأولي فعلي الرغم أن الأفراد في حياتهم الخاصة يقبلون هذا المبدأ عند الممارسة أو الشراء أو التربية أنهم لا يقبلونه بسهوله في بيئة عملهم عندما يتعلق الأمر محاسبتهم علي ناتج عملهم .

4- أن مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشاة بسبب عدم المطابقة للمواصفات ، فالبيانات الخاصة بتكلفة الجودة تساعد علي إبراز أهمية المشاكل الخاصة بالجودة للإدارة كما أنها تستخدم في وضع أولويات كل تلك المشاكل وكذلك في متابعة النتائج من حيث التكلفة المترتبة علي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الخاصة بتلك المشاكل .

أما العناصر الأساسية لتحسين الجودة فتتكون من (الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق التحسين ، تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم علي مسلمات إدارة الجودة التي ذكرناها من قبل والتأكد من الفهم الكامل لها ، التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما يتضمنه ذلك من إجراءات وتغير الاتجاهات الأفراد وثقافة العمل داخل المنظمة) ، فيركز " كرنسبي " علي الجانب البشري والتنظيمي في عملية التطوير أكثر من التركيز علي الأساليب الإحصائية كما يري ذلك كل من Juran - Deming فعلي الإدارة أن تراعي كل مشاكل التطبيق الناتجة عن عدم اقتناع الأفراد أو عدم رغبتهم أو عدم التزامهم بعلمية التطوير .

ما هو المقصود بجودة المنتج ؟

يتوقف معني الجودة علي طريقة النظر إليها ويمكن التمييز بين ثلاثة وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمعني المستخدم وهي الجودة كما يتم تحديدها في تصميم

المنتج وهو ما اصطلح علي تسميته بجودة التصميم والجودة التي تتحقق خلال العلمية الإنتاجية ذاتها وهي ما أصطلح علي تسميته بجودة الإنتاج وأخيرا الجودة كما تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج بواسطة المستهلك وهي ما تسمى بجودة الأداء .

وسوف نتناول كل منهم بشئ من الإيضاح :

أولاً : جودة التصميم :

وهي بعض الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم شكل استخدام مادة خام أفضل ، ومثال ذلك استخدام الجلد الطبيعي بدلا من الجلد الصناعي في إنتاج الأحذية ، والاعتماد علي الأخشاب الطبيعية بدلا من الخشب الحبيبي في صناعة الأثاث , ومثال ذلك أيضا في قطاع الخدمات تقديم بدائل للوجبات المقدمه علي خطوط شركات الطيران ، كذلك فإن تلك الجودة المتميزة قد تعني الاعتماد علي طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة أكبر ومظهر أفضل للسلعة وغالباً ما يظهر ذلك بالنسبة للسلع في شكل مواصفات هندسية أكثر دقة .

ثانياً : جودة الأداء :

وهي التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة علي القيام بالوظيفة المتوقعة منها وهو ما أصطلح علي تسميته بدرجة الاعتمادية أو الجدارة كذلك درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة إلي ذلك ويقصد بالاعتمادية قدرة السلعة علي الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة ومن الملاحظ أن جودة الأداء عادة ما تكون محكومة بجودة التصميم التي يتم تحديدها فلا يمكن من الناحية العلمية أن تكون جودة الأداء أفضل من مستوي جودة التصميم ولكن العكس في بعض الأحيان هو الصحيح ويمكن محاولة رفع مستوي جودة الأداء عن طريق بعض السلبيات مثل سياسة ضمان السلعة فيما يتعلق

بـالأجزاء أو المصنعية خـلال فتـرة زمنيـة معينـة وتقـديم إرشـادات عـن طريقـة الاستعمال .

ثالثاً : جودة الإنتاج :

علي الرغم من أن كلا من جودة التصميم والأداء تعتبر هدفاً تسعي المنشاة إلـي تحقيقه أثناء العملية الإنتاجية إلا أنه قد يصعب من الناحية العلمية تحقيق كل منـهم بشكل كامل ، فهناك ذلك البعد الآخر من الجودة الناتج عن ظروف الإنتاج الفعليـة والذي يعرف بجودة الإنتاج أو جودة المطابقة للمواصفات ، ويتوقـف ذلـك الأخيـر علي أي حد تم إختيار التصميم بحيث يتلائم مع القدرات التكنولوجيـة المتاحـة فـي العملية الإنتاجية الموضوعة للمنتج قد يؤدي إلي جودة مطابقة ممتازة علي الـرغم من أن المواصفات الموضوعة للمنتج أو الخدمة تكون أصلاً في مستوي "متوسـط " فعلـي سـبيل المثـال ، إذا كـان مـن الممكـن لأحـد الآلات أن يكـون 97.7% مـن إنتاجهـا مـن الاسـطوانات المعدنيـة فـي المـدى 0.256 + 0.06 بوصـة كقطـر للإسطوانة وتم وضع مواصـفات الإسـطوانة علـي أساس مـدي 0.256 + 0.012 فيعنـي ذلـك أن هنـاك إسـرافا فـي درجـة التطـابق مـع المواصـفات ممـا يـؤدي إلـي تكاليف أعلي للوحده نظراً لأن كفاءة الآلة أفضل من مستوي التصميم الموضوع . هذا وتحاول وظيفة إدارة الجـودة تحقيـق نـوع مـن التـوازن والتكامـل بـين قـرارات عديدة في مجالات التسويق والإنتاج والتمويل بهدف تحقيق الأداء يتضـمن توازنـا بين ما يريده المستهلك ، كما يعلمه قسم التسويق ، ومـا يمكـن أن يقدمـه المشـروع كما يوضـح ذلـك رجـال الإنتـاج ، ولـذلك فـان مثـل هذا القـرار عـادة مـا يعتبـر مـن قرارات الإدارة العليا لما له من تأثير علي سمعة المنشاة وقدرتها التنافسية .

الفصل الثالث عشر

أهمية نظم المعلومات فى الإدارة

أهميـة نظـم المعلـومـات في الإدارة

تلعـب نظـم المعلومـات فـي الإدارة دورا مهمـاً فـي تسـهيل الأعمـال الإداريـة بالمنظمات والهيئات والمؤسسات والشركات والمنشأت وغيرها حيث من خلالها يتم توثيق كل المعلومات التي تحتاجها المنظمة ويمكن الرجوع إليها في أي وقت كما تساهم في كيفية تحديد الاتجاهات المستقبلية لها ومعرفة المتغيرات التي قد تواجه هذه المنظمة أو الشركة ولقد ظهر منهج النظم كضرورة ملحة للاتجاه إلي التخصص في ميادين العلوم المختلفة واستتبع ذلك وجود صعوبات أمام متخذي القرارات التي تختص بمشكلة معينة تتشابك فيها ظواهر مختلفة تحتاج إلي عدد من المتخصصين في مجال كل ظاهرة وضرورة التنسيق في النهاية بين تلك الأراء لاتخاذ القرار المناسب للحل أو البديل الأمثل لعلاج تلك المشاكل . هذا وقد انبثقت النظريـة العامـة للنظم والتـي تتمثـل فـي إطـار علمـي يشمل جميع فروع المعرفة يستطيع من خلاله الباحثين والدارسين البحث في مجال معين دون التقيد بحدود فكرية تخصصية هذا وقد وجدت النظرية العامـة للنظم ترحيبا في ميدان الإدارة علي اعتبار أنها تسعي إلي إيجاد الأرضية المشتركة بين ميادين المعرفة المتخصصة سواء داخل ميدان الإدارة ذاته أو في ميادين البحث العلمي الأخرى . وخلال عقد الستينات من القرن الماضي ظهر إتجاه يدعو إلي محاولة تطبيق روح النظرية العامة للنظم في ميدان الإدارة من خلال منهج النظم .

هذا وقد أحدثت تلك النظريـة قفزة نوعيـة كبيـرة فـي مجـال الدراسـات العلميـة للمنظمات كانت حصيلتها تحول العلوم الإداريـة في تحليلها للمنظمات من حالـة التأكد التام إلي حالة عدم التأكد والاحتمالات المتعددة فلقد كانت هذه النظريـة هي بمثابة الشرارة الأولي التي أدت إلي النظر للمنظمـات كنظام مفتوح يؤثر ويتـأثر ببيئته الخارجية .

ما هي النظرية العامة للنظم ؟

يقول " برتلانفي " أنه استحدث مصطلح للنظرية العامة للنظم التي تقول هناك نماذج وقواعد عامة تنصرف إلي كل أنواع العلوم والمعرفة أياً كان مجال اهتمامها فهناك أمور متوازية في كل نواحي المعرفة أياً كان مجالها ويمكن أن تكون إطاراً فكرياً واحد يهيمن علي المعارف وتطورها وحقائقها ويقوم مدخل النظم علي المفهوم القائل بأنه لا يمكن فهم أي شئ " فرد - تنظيم - مشكلة " إلا إذا وجه الفرد جل اهتمامه إلي الشئ نفسه فقط فإن ذلك يتأثر بالبيئة الأوسع التي يرتبط أو يتعلق بها هذا الشئ كما أن استعمال مدخل النظم يعني استخدام مدخل السبب والنتيجة في التعامل مع المشكلات حيث يتم التركيز علي التفاعل والعلاقات فيما بين الأشياء والأحداث فمدخل النظم يحاول الابتعاد عن التفسير الخاطئ لنوع العلاقات فيما بين أجزاء الشئ وأحداثه .

ما هي العوامل أو الأسباب التي أدت إلي ظهور النظرية العامه للنظم ؟

هناك الكثير من الأسباب التي أدت إلي ذلك منها :

1- التغيرات في البيئة المحيطة بالمنشآت وهي تتمثل في الآتي :

أ - تزايد وتعقد المشاكل المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات .

ب- التقدم التكنولوجي السريع في مجالات الصناعة .

جـ- اتساع مجالات أنشطة المشروعات .

د - ثورة المعلومات ومجالات المعرفة المختلفة .

هـ- تزايد الإنفاق الاستثمارى في مجالات البحوث .

وتعتبر هذه العوامل وغيرها ركيزة أساسية وجدوى عملية للاتجاه لتطبيق " منهج النظم " كمدخل إداري يواكب تلك المتغيرات .

2- الإدارة كأحد العلوم الاجتماعية .

3- الرغبة في السرعة والدقة عند حل كثير من المشاكل المعقده .

4- إزدياد التداخل والتفاعل الوظيفي بين الاهتمامات والمهام والأنشطة لدي الفرد أو المجموعة أو المنظمة أدت إلي النظر إليها كنظام متكامل يتفرع منه نظم فرعية متداخلة ومترابطة معا .

5- زيادة درجة التعقيد في الأعمال نتيجة لنمو الأنشطة والمهام وتداخلها معاً .

6- سرعة التغيير فيما يتصل بالموارد الأساسية للإنتاج كالقوى العامة والمواد والآلات ورأس المال بجانب العمليات المختلفة بحيث أضحي كل ذلك ذا طبيعة ديناميكية غير ثابتة .

ما هي المبادئ الأساسية للنظرية العامه للنظم ؟

إذا كانت النظرية العامة للنظم تهدف إلي الكشف عن تراكب وتكامل العناصر والنظم مع بعضها البعض وذلك بقصد تجاوز النظرة الضيقة وما فرضته من أخطاء ، فان النظرية تقوم علي مجموعة من الأسس والمبادئ

يمكن إيضاحها كالآتي :-

1- فكرة النظام المفتوح ولها عدة خصائص منها :-

أ - الوعي بالبيئة .

ب- التغذية العكسية .

جـ- توازن الأنشطة الصناعية والتكيف .

د - التوازن الحركي وبمعني الأنشطة العامة في النظم المفتوحة تعمل علي استمرار تدفق الطاقة من وإلي البيئة الخارجية بشكل يحقق حالة من الاستقرار النسبي وهذا الاستقرار يعني ثلاثة أشياء:-

- المحافظة علي أجزاء النظام .
- المحافظة علي العلاقة بين أجزاء النظام .

- المحافظة علي الاعتماد المتبادل بين مستويات النظم المختلفة .

هذا ومع ملاحظة أن الاستقرار هنا لا يعني الجمود بقدر ما يعين استمرار النظام في الحركه والنشاط بطريقة تجعله يضمن إحتفاظه بالتوازن والتوازن قد يكون ذا طبيعة ثابتة أو ديناميكية والتوازن ذو الطبيعه الثابتة يحدث عندما تكون هناك نقطة معينة أو مستوي ثابت لهذا التوازن يعود حاله النظام بعد انحرافه أو اختلاله لسبب من الأسباب أما التوازن ذو الطبيعة الديناميكية فيحدث حيث ينقل النظام بعد انحرافه إلي مستوي جيد من التوازن خلاف المستوي الأصلي الذي كان عليه قبل الانحراف وذلك مثل حالة اختلاف نقطة التعادل لدي المنظمة الإنتاجية كنتيجة لاستعانتها بالآلات أكثر حداثة .

1- تحقيق الأهداف بأكثر من طريق واحد .

تتميز النظم المفتوحة أيضا بأنه يمكنها تحقيق أهدافها بأكثر من طريقة أي أنه بالإمكان الوصول إلي الهدف من نقاط بدء مختلفة وبطرائق متعددة بما يعني أن المشكلة الواحدة يمكن أن يوجد لها أكثر من حل واحد .

2- النظم الفرعية :

تعتبر النظم الفرعية هي المكونات التي يتكون منها النظام وهي تتمثل في الوظائف الموجودة بالهيكل التنظيمي للمنشأة حيث يتشكل كل نظام من نظامين فرعيين أو أكثر ويعتمد تعريف النظم الفرعية علي الهدف من دراسة النظام كما أن هذه النظم الفرعية تعمل بشكل متفاعل ومتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام هذا مع ملاحظة أنه كلما زاد عدد النظم الفرعية إزداد تعقيد النظام وتطلب تصحيحه وتطويره تحليلا منهجيا لمكوناته ونظمه الفرعية التي يجب أن يرتبط بحد أدنى من التفاعل المشترك والعلاقة البينية المشتركة .

كما أنـه يمكن القول بـأن هنـاك نظامـاً رئيسياً ونظامـاً فرعيـاً بصـورة قاطعـة ومحدودة حيث التفرقـة بين النظم هـي عمليـة نسبية فالمنشـأة إذا كانت تمثل نظاماً رئيسياً فهي أيضاً تمثل نظاماً فرعياً في النظام الإنتاجي للمجتمع والذي يمثل بدوره نظاماً فرعياً في ظل النظام الاقتصادي .

3- علاقات التبادل والتداخل :

أ - علاقات التبادل .

يلاحظ أنه توجد علاقات تبادل مستمر بين النظم الفرعيـة وهذه العلاقـات قد تأخذ الشكل المتسلسل بمعني أن مخرجات أي نظام فرعي تعتبر بمثابة مدخلات لنظـام آخر .

2- علاقات التداخل .

يطلق علي العلاقة بين النظم الفرعية المستقلة سم علاقة التداخل حيث يتداخل كل نظام فرعي مستقل مع نظام فرعي آخر في هذا النظام الكلي

الهرميــة :

حيث ترتبط النظم بعلاقـات هرميـة فيما بينهـا بمعنـي أن الأنظمـة تتراكب بشكل هرمي فكل نظام هو في حقيقة الأمر جزء من نظام أكبر والنظام الأكبر نفسه هو نظام فرعي ضمن نظام يمثل إطار وكل واحد متكامل وهكذا تتشعب النظم والنظم الفرعية مهما بلغت من بساطة ومحدودية .

الفصل الرابع عشر

كيف نعالج طوابير الانتظار

كيف نعالج طوابير الانتظار

تعتبر ظاهرة تكوين طوابير الانتظار من الظواهر الشائعة في الحياة العملية وأيضاً في كثير من المنظمات .

وتحدث هذه الطوابير أو هذه الخطوط في كثير من المنظمات نتيجة لانتظار بعض الوحدات للحصول علي الخدمة نظراً لأن تسهيلات تقديم الخدمة تعمل بطاقة تكون غير قادرة خلال فترة مؤقتة علي استيعاب الطلب علي خدماتها مما تؤدي إلي تكوين طوابير خطوط الانتظار أو ما يطلق عليه بالصفوف .

والأمثلة لتكوين هذه الطوابير أو الصف أو خطوط الانتظار شائعة ومنها : -

1- الإزدحام أمام المخابز .
2- السيارات أمام محطات البترول .
3- السيارات أمام ورش الإصلاح .
4- الطائرات عند الممرات والمهابط .
5- الجمهور أمام شبابيك التذاكر - قطار - حافلات - سينما - مسرح .
6- عملاء البنوك أمام منافذ صرف الشيكات .
7- وحدات السلع في انتظار مرورها علي آلة معينة .
8- الخطابات في انتظار طباعتها علي الكمبيوتر أو الآلة الكتابة .
9- المستندات والمعاملات المختلفة في انتظار التوقيع .
10- المرضى عند عيادة الطبيب .
11- انتظار السيارات .
12- تدفق التلاميذ والطلبة عند إعلان النتائج النهائية للامتحانات والرحلات الدراسية وعادة ينتج عند تكوين هذه الطوابير عدم استخدام أمثل للتسهيلات المتاحة وعدم رضاء طالبي الخدمة .

وقد يعتقد البعض أن الحل الأمثل للقضاء علي تكوين هذه الطوابير أو خطوط الانتظار هو زيادة طاقة التسهيلات الإنتاجية أو تحسين أدائها بحيث تزيد سرعة أداء الخدمة ولكن بالرغم من معقولية هذين الحلين إلا أن معظم التسهيلات يمكن لها خدمة عدد كبير من العملاء فى الأجل الطويل عنه في الأجل القصير وبالتالي فإن ظاهرة انتظار العملاء تكون ظاهرة قصيرة الأجل بالإضافة إلي أنه في كثير من الحالات تكون التسهيلات الإنتاجية عاطلة لعدم وجود عملاء لخدمتهم وبالتالي فإن زيادة الطاقة قد تزيد من مشكلة تضخم الوقت العاطل وقد يدعو للعجب معرفة أن طوابير الانتظار تتكون حتى في حالات ما يكون النظام غير مستخدم بالكامل فمثلاً في أحد المطاعم قد تكون طاقة النظام مصممة لخدمة مائتي عميل في الساعة في المتوسط ومع هذا تتكون طوابير الإنتظار عندما يكون الطلب يبلغ مائة وخمسون عميل في الساعة ويرجع هذا إلي أننا عادة نتكلم عن المتوسط ففي الواقع يصل العملاء علي فترات عشوائية وليس فترات متساوية كما أن بعض الأوامر قد تحتاج إلي معالج أو خدمة لوقت أطول من البعض الآخر وبالتالي فان النظام يكون من محمل أكثر من اللازم في بعض الأوقات فقط نظراً لأن كلا من وقت الوصول ووقت تقديم الخدمة يكون متغيراً وهذا يؤدي إلي أن النظام يكون في بعض الأحيان مزدحم وفي بعض الأحيان الأخرى به عطل .

وهذا يعني أن خطوط الانتظار تنشأ إما لأن وحدة الخدمة وهي تعمل بطاقتها غير قادرة علي تقديم الخدمة بمعدل الطلب عليه من العملاء أو لبقاء بعض وحدات الخدمة عاطلة لضعف الطلب عليها وبالتالي فعند تصميم نظام الخدمة يجب انتظار العميل للحصول علي هذه الخدمة ، هذا التحليل والتصميم لطاقة الخدمة تعتمد علي استخدام نظرية الصفوف والتي تعتبر مدخل كمي لتحليل طوابير أو خطوط الانتظار .

إن الأساس الذي بنيت عليه نظرية الصفوف هو ألدراسات التي قام بها العالم الدنمركي " ايرلنج " وهو مهندس تليفونات فقد قام في بداية القرن الماضي سنة 1905 م بإجراء دراسات لتحديد الأثر المتذبذب في طلب الخدمة علي استخدام آلات التليفون الأوتوماتيكية ، وقبل الحرب العالمية الثانية كانت هناك محاولات قليلة لتطبيق نظرية الصفوف علي مجال الأعمال وبعد انتهاء الحرب اتسعت دائرة تطبيقها لتشتمل علي مجالات متنوعة من مشاكل المنظمات في مجال الأعمال ويجب ملاحظة أن النواحي الرياضية في نظرية الصفوف بالغة التعقيد ولهذا سوف يكون التركيز علي المفاهيم الأساسية التي تحكم استخدام نظرية الصفوف في تحليل مشاكل خطوط أو طوابير الانتظار .

الإطـــار العـــام لمشـاكل الانتظـار

1- اختلاف في نوع الخدمة المطلوبة والزمن اللازم لإتمامها .

2- اختلاف معدل وصول العملاء طالبي الخدمة خلال فترة زمنية معينه .

مجالات استخدام نظرية صفوف الانتظار :

تفيد نظرية الصفوف كأداة من أدوات بحوث العمليات الإدارة لمساعدة المنظمات في القطاع العام والخاص في المجالات التالية :

1- تحديد الطاقة البشرية اللازمة لأداء الخدمة .
2- تحديد طاقة مركز الخدمة .
3- تحديد عدد وحدات الخدمة الإضافية اللازمة للتغلب علي طوابير الانتظار .
4- تحسين مستوي الخدمة لكسب رضاء العملاء وثقتهم .
5- تخفيض تكلفة إنتظار العملاء علي المنظمة وطالبي الخدمة والمجتمع .

أسباب ظهور صفوف الإنتظار :

أولاً : نظام الخدمة :

تظهر صفوف الإنتظار بشكل ملحوظ في الدول النامية وبخاصة في منشات الخدمات وتقل في الدول المتقدمة حتى لا تكاد تُذكر .

ويرجع ظهور صفوف الإنتظار إلي العديد من الأسباب التي أهمها :-

1- الواصل إلي مركز الخدمة أولاً يخدم أولاً " خدمة العملاء والسفن والطائرات" .

2- الواصل إلي مركز الخدمة أخيراً يخدم أولاً ويطبق في المستودعات حيث تفيد في التخفيض من عملية النقل والمناولة .

3- الأولوية لفئات معينة للأسر و للمعوقين في الصعود إلي الطائرة .

ثانياً : سلوك طالبى الخدمة :

لسلوك طالبي الخدمة أثره الكبير في تكوين طوابير أو صفوف الانتظار ويتأثر السلوك بمدي توفر النظام في الخدمة يكفل الانضباط والالتزام

من مظاهر السلوك التي تؤثر في طول صف الانتظار :

1- رفض طالب الخدمة الوقوف في صف الانتظار .

2- تنقل طالب الخدمة من صف إلي آخر .

3- تركيز طالبي الخدمة علي وقت محدد .

4- وقوف طالب الخدمة في صف الإنتظار أمام مركز خدمة دون علم منه بعدم الاختصاص .

ثالثاً : تباين معدلات الوصول والخدمة :

إن عدم انتظام وصول العملاء بشكل يتناسق مع معدل الأداء في الخدمة يؤدي إلي مواجهة مراكز أداء الخدمة مشكلة صفوف الانتظار خصوصاً إذا كان معدل وصول العملاء أكبر من معدل أداء الخدمة إذا كان معدل وصول العملاء أقل من معدل أداء الخدمة فسوف يكون الإنتظار من جانب مركز الخدمة .

مثال : إذا كان معدل وصول العملاء خمسة عملاء في الساعة ومعدل قدرة مركز الخدمة علي الأداء هو عشرون عميلاً في الساعة سيكون هناك طاقة عاطلة قدرها 25% من الوقت .

معدل استخدام طاقة مركز الخدمة = 75% من الوقت .

إذاً الطاقه غير المستعمله لمركز الخدمه = 25% من الوقت .

تحليل تكلفة طوابير أو خطوط أو صفوف الإنتظار :

أن الهدف من تحليل الصفوف هو تدنيه التكلفة الكلية والتوصل إلي مستوي الخدمة المثالي والتكلفة الكلية تنقسم إلي مجموعتين أساسيتين من التكاليف الأولي تتمثل في تكاليف انتظار العملاء للحصول علي الخدمة والتكلفة الثانية خاصة بالطاقة .

ويقصد بتكلفة الطاقة تلك التكلفة الخاصة بالمحافظة علي قدرة النظام في تقديم الخدمة ومن أمثلتها عدد العمال القائمين بصيانة عطل الآلات عدد منافذ بيع تذاكر القطارات ، عدد مراكز التحصيل في السوبر ماركت ، عدد ماكينات غسيل السيارات في محطة خدمة السيارات وعندما تكون الخدمة عاطلة فان طاقتها تصبح مفقودة نظراً لعدم القدرة علي تخزين خدمة الطاقة ، ومن أمثلة تكلفة الانتظار تلك التكاليف الخاصة بالأجور المدفوعة للعاملين المنتظرين تفريغ شحنات سياراتهم أو انتظار إصلاح آلاتهم ، بالإضافة تكلفة المساحة الخاصة

بحجرات انتظار خدمة الأطباء كما تتضمن أيضا خسارة المنظمة التي يرضى عملائها الانتظار في صفوف للحصول علي الخدمة المطلوبة واحتمال أن ينصرفوا إلي منظمات منافسة أخري في المستقبل وهناك صعوبة في حساب تكلفة انتظار العملاء خاصة وأن جزء كبير منها لا يتضمن بيانات التكاليف الخاصة بالمنظمة وأحد الطرق للتغلب علي هذا هي معاملة وقت الانتظار أو طول الصف علي أساس أنه متغير السياسه التي تنتهجها المنظمة فمثلا يحدد المدير مستوي مقبول من الانتظار ويوجه الطاقة بما يحقق هذا المستوي .

أن الهدف الأساسي من تحليل الصفوف هو إحداث توازن بين تكلفة تقديم الخدمة وتكلفة إنتظار العملاء .

الفصـــل الرابع عشر

دور الإدارة في مراقبـة المخـزون

دورْ الإدارة في مراقبـة المخـزون

مما لا شـك فيـه أن مراقبـة المخـزون مـن المـواد التـي تمثـل أحد الدعائم الأساسية اللازمة لضمان تحقيق الأنظمـة الإنتاجيـة المختلفة لأهدافها بكفـاءة عاليـة ، وذلك لأن مراقبة المخزون هي الضمان الحقيقي للتخطيط السليم للعمليات الإنتاجية وقد حظي موضوع مراقبة المخزون بإهتمـام مـن جانـب البـاحثين ورجـال الإدارة منذ عـام 1915م عنـدما قـام " ويلسـون هـاريس " بوضـع معادلتـه الشـهيرة والخاصـة بتحديد الكميـة الإقتصـادية للشـراء " EOQ " وقد اسـتمرت هذه الدراسـات حتـى عصرنا الحالي ولكنها في الواقع لم تأخذ المأخذ الجدي بتطور بحوث العمليات خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضـي غير أن هذه الأعمـال والتطبيقـات لم تنتشر كثراً في الواقع العملي من جانب الشركات الصناعية أو التجارية أو حتى من جانب الشركات المسئولة عن تصميم وبرمجة أنظمة الكمبيوتر .

وهناك سببين رئيسيين وراء ذلك :

السبب الأول :

هو قيام معظم الكتاب بمعالجة موضوع مراقبة المخزون بشكل رياضي بحت مما أوجـد عقبـة حقيقيـة للفهـم الكامـل والواضـح لهـذه الأسـاليب مـن جانـب غالبيـة المستخدمين .

السبب الثـاني :

هـو شـيوع الاعتقـاد الخـاطئ مـن جانـب بعـض رجـال الإدارة بعدم أهميـة إدارة مراقبة المخزون وكذلك عدم أهمية وجود مهارات فنية متخصصة للقيام بها ربمـا ذلك يفسر ، كثير من العاملين في الأنشطة المخزونية هم في الغالب غير صـالحين للاستمرار في الأنشطة والعمليات الإنتاجيـة غير أن إزديـاد تكلفـة الحصـول علـي الأموال خاصـة تكلفة الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية المختلفة وانخفاض

ربحية المنظمات قد ألقيا الضوء علي أهمية ودرجة التأثير الكبيرة للمخزون علي أنشطة وأعمال المنظمة ككل وبالتالي درجة ونوعية تحقيقها لأهدافها ، وبديهي الآن فان الإدارة ليست في حاجة إلي أن تتعرف علي أن المنظمة يمكن أن تدار بكفاءة وبمستويات أقل من المخزون ، ويشير الواقع العملي إلي وجود العديد من المرافق المخزونية المتنوعة والمختلفة في منظمات الأعمال وليس الاختلاف أو التنوع فقط في عدد أو طبيعة الأصناف المخزونة أو لكن أيضا في أهداف الإدارة من وراء الاحتفاظ بها وتخزينها ودرجة عدم التأكد بالنسبة لجانبي العرض والطلب الخاص بكل صنف علي حدة بالنسبة للأنظمة الإنتاجية الصناعية نجد أن الاحتفاظ بوحدات من السلع الجاهزة والتامة الصنع ضروريا لمواجهة طلبات بعض العملاء .

التنبؤ بطلب العملاء ، الاتصال بالموردين لتوفير الكمية المناسبة من المخزون من المنتجات أيضا بالنسبة لأنظمة الإنتاج التبادلية بمخازن الجملة أو التجزئة والأنظمة الإنتاجية الخدمية الأخرى التي تقوم بتخزين المواد لمواجهة طلبات العملاء تواجه نفس المواقف كالمنظمات الصناعية .

وكذلك المنظمات الصناعية يجب أن تقوم بتخطيط ومراقبة المخزون المتمثل في شكل بضاعة أو سلع تحت التشغيل والتي تحدث بين مراحل الإنتاج والتصنيع المختلفة . هذا النوع من المخزون يحدث نتيجة للاختلاف بين معدلات الإنتاج الخاصة بالعلميات الإنتاجية ولا يمكن تجاهله أو القضاء عليه لتحقيق الاستمرارية وكفاءة العمليات للأنظمة الإنتاجية المختلفة وذلك أن القضاء علي المخزون يتطلب الالتزام بأقل معدلات إنتاجية سائدة في النظام الإنتاجي الأمر الذي لا يحقق الأهداف المرغوبة .

إن المشكلة الأساسية في المخزون تحت التشغيل تتعلق بتحديد الكمية المطلوبة والواجب الاحتفاظ بها قبل وبعد كل عملية من العلميات الإنتاجية إذا هو العكس

أي توافر كمية أكبر فائض عن الحاجة فسوف يؤدي ذلك إلي تقليل الربحية الكلية وإحتمال التعرض لمشكلة نقص السيولة المادية للمنظمة .

هذا النوع من المخزون يوجد كثيرا في المنظمات الصناعية ، ولكنه يوجد أيضا بشكل غير منتظم في الأنظمة الإنتاجية الخدمية والتى تعتمد علي المواد أو التكنولوجيا في عملياتها .

وتأتي المواد الخام لتمثل مكوناً أساسياً من مكونات المخزون لدي المنظمات ويجب الاحتفاظ بالمواد الخام لمواجهة متطلبات واحتياجات الأنظمة الإنتاجية المختلفة حسب التخطيط والجدولة الإنتاجية يتشابه تماما مع ما يتم اتباعه في الأنظمة الخدمية مثل المستشفيات التي تقوم بتخزين المواد الأساسية اللازمة علي عملياتها الخدمية ولا شك أن مراقبة المخزون تتطلب تحديد سياسات المخزون التي سوف يمكن تطبيقها متمثلة في الأصناف التي يتم الاحتفاظ بها والغرض من وراء القيام بذلك ، ومع هذا فان ذلك ليس ضماناً كافياً لتحقيق درجة الفعالية العالية في التخزين كثيرا من أنظمة المراقبة علي المخزون في الاستخدام الآن لا يمكن الاعتماد عليها لتحقيق السياسات المخزنة الموضوعية والسبب المحتمل وراء ذلك أن كثير من المنظمات ليس لديها سياسات واضحة مع ذلك فانه بدون وجود السياسة لا يمكن تحديد بشكل ثابت ومنتظم الكميات والأصناف التي يتم تخزينها .

أن تنمية وتطوير السياسات المخزنية يشتمل بالضرورة علي ضرورة مراعاة وتقييم لعدة عوامل متعارضة وعلى النظام الإنتاجي أن يختار السياسة التي تمثل التوازن بين الأهداف والمصالح المتعارضة وللوصول إلي ذلك فإن علي الإدارة أن تحدد وتتفهم بوضوح الهدف أو الأهداف التي تسعي إلي تحقيقها ويلي ذلك تحليلا ودراسة شاملة للبدائل المختلفة لاختيار أمثل البدائل لتحقيق الأهداف المحددة ولا شك أن عدم وجود التوازن بين العوامل المتعارضة سوف يؤدي إلي

أن السياسة الموضوعة لن تمثل الطريقة المثلى لتحقيق الأهداف التي تسعي إليها المنظمة ككل .

وبديهياً فانه يجب أن يكون واضحاً لرجال الإدارة الحقيقة الأساسية وهي أن المخزون يمثل جزءًا من رأس المال العامل للمنظمة ، وأن الأموال التي تنفق علي الاستثمارات المخزنية سواء لتمكن الإنتاج من الإستمرار بدون توقف أو لتقديم أفضل خدمة للمستهلك تماثل تماماً مع تلك الأموال التي تستثمر في شراء آلة جديدة للنظام الإنتاجي ومن المتعارف عليه أن الإدارة المالية تسعي إلي جعل الإستثمار في المخزون في الحد الأدنى له غير أننا نجد في كثير من ميزانيات تلك المنظمات أن رأس المال العامل المتمثل في شكل مخزون يمثل رقم دائم الظهور أو يمثل أكبر استثمارات رأس المال العامل لا شك أن المخزون يمثل عنصر هام لتحقيق أهداف أنظمة البيع والإنتاج كما أن السرعة في التسليم تعتبر عاملاً هاماً لا تقل أهمية عن عامل السعر في مجال الأعمال ، لذا يرغب كثير من رجال البيع في أن يكون هناك مخزون كبير من المنتجات والوحدات الجاهزة وإذا كانت البضاعة يتم تصنعيها حسب نظام إنتاج الطلبية فان التأكيد سوف يكون علي توافر القطع أو الأجزاء المطلوبة للإنتاج حتى يستطيع المصنع إنتاجها بسرعة وبالكميات التي يطلبها العملاء ونجد أن مدير الإنتاج يعتبر مسئولاً عن التأكد من أن المنتجات الجاهزة قد وصلت إلي المستويات المتفق عليها وجاهزة في المواعيد الخاصة بالتسليم كما أنه يعتبر مسئولاً عن توافر المواد والخامات المطلوبة للعمليات الإنتاجية داخل الورش والمصانع وبالشكل الذي يحقق الإنسياب المنتظم والكفء للعمل ، لتحقيق كل هذا فان الاحتفاظ بالمخزون المناسب " كماً ونوعاً " يعتبر من ضروريات العمل في المنظمات المعاصرة .

إن المطلوب - عملياً - هو سياسة مخزنية واضحة من جانب الإدارة العليا تحقق الأهداف النهائية للمنظمة ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت الأصناف والكميات

المحتفظ بها في شكل مخزون لها علاقة بمستوي الأداء المطلوب وشكل ومستوي الخدمة التي تقدم للعميل والكفاءة الإنتاجية معبراً عنها بالشكل الكمي ولا شك أن النظرة العلمية تمكن هذه العلاقات من تحديد الدرجة المقبولة والسياسة المخزنية المناسبة ومن الممكن الاسترشاد بالعوامل التالية عند تحديد السياسة المخزنية السليمة :-

1- الأهداف التي يتم من أجلها الاحتفاظ بالمخزون .

2- العلاقة بين الأنشطة المختلفة : الإنتاج - البيع - التوزيعات - الصيانة . . الخ.

3- نوع الطلب والاستخدام ونماذج المبيعات .

4- الوقت اللازم لعملية التسليم .

5- مستوي الخدمة المطلوب تحقيقه .

6- تكاليف أوامر الشراء وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

7- التكاليف الناجمة عن عدم توافر المخزون أو نقصه .

أهميـة إدارة المخـزون :

تتمثل أهمية إدارة المخزون في العوامل الآتية :

1- عامل الندرة وهو يتمثل في ندرة الموارد المتاحة أمام المنظمات العديدة المتنافسة وذلك يتطلب ضرورة الاحتفاظ بالمخزون اللازم من الناحية الكمية ومن الناحية النوعية لضمان عدم التعرض لمشاكل نقص الموارد الأساسية للعمليات الإنتاجية .

2- عامل التكلفة والذي يتمثل في اتجاه الأسعار والتكاليف الخاصة بالحصول علي الموارد الإنتاجية المختلفة إلي الإرتفاع ولا شك إن وجود إدارة سليمة للمخزون تؤدي إلي التقليل من الآثار الناتجة عن ارتفاع تكاليف المستلزمات الإنتاجية وهذا بالتالي يؤدي إلي تحقيق عائد ربحية أعلي .

3- عامل التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص والذي يجعل كثيراً من المنظمات تركز علي القيام بتنفيذ عملية أو عدد محدود من العمليات الإنتاجية وليس كل العمليات " ظهور الأنظمة الإنتاجية الدولية " وهذا يؤدي إلى زيادة درجة الاعتمادية بين المنظمات ويستوجب بالضرورة الإهتمام بالمخزون لضمان تدفق وانسياب الخطط الإنتاجية .

4- عامل الأمان والإحتياط حيث أن الاحتفاظ بالمخزون من بعض الأصناف يؤدي إلي ضمان استمرار العمل بالأنظمة الفرعية والإدارات المختلفة بالمنظمة دون التأثر كثيراً في حالة حدوث اختناقات في أحد هذه الأنظمة الفرعية ، ومثال ذلك يتضح في حالة عدم إمكانية قيام إدارة المواد علي توفير الكمية المطلوبة من بعض الأصناف لإدارة الإنتاج والعمليات لاشك أن وجود المخزون في هذه الأصناف يؤدي إلي علاج هذه المشكلة الحتمية ولو في الأجل القصير .

5- عامل الموسمية في الطلب علي بعض الأصناف أو العرض المتوافر منه وذلك للحقيقة الأساسية الخاصة بموسمية كلاً من الاثنين ، مثلاً السلع الزراعية والتي تتطلب توافر مناخ طبيعي معين لا تنتج علي مدار العام ولكن في بعض شهور العام فقط وأن العمل في حالة الإحتياج إليها في شكل مستمر من جانب المنظمة كما أن الإنتاج قد يكون موسميا وبالتالي فان ذلك يتأثر بدرجة كبيرة بإمكانية تخزين بعض الأصناف لمواجهة احتياجات ذلك الإنتاج الموسمي .

6- عامل التكنولوجيا والذي يؤدى إلي تقادم بعض الأصناف المنتجة لا شك أن درجة التقادم السريعة وآثارها السلبية علي المنظمات يتطلب إدارة سليمة للمخزون لتلافي احتمال تخزين أحجام هائلة من هذه الأصناف دون حاجة حقيقيه لها .

7- عامل توفير السيوله النقدية للمنظمات في حالة الاحتفاظ بالقدر المنأسب " كماً ونوعاً " من الأصناف المختلفة لانسياب العمليات المختلفة ، ولا شك أن عدم الاهتمام بالمخزون يعرض كثيراً من المنظمات للفشل نتيجة لتجميد أموالها في شكل مخزون أكثر من حاجتها وفي نفس الوقت عدم إمكانية سداد الإلتزامات المستحقة عليها ، وعلى أقل تقدير تقليل فرص الإستثمار الفعال لهذه الأموال المعطلة في شكل مخزون وبالتالي تقليل درجة الربحية المحققة من الأعمال .

8- عامل اقتصادي متمثل في الوفر في التكاليف عند الشراء بكميات أكبر والتمتع بالخصومات التي يعرضها الموردون في هذه الحالة بالإضافة إلي انخفاض التكاليف الخاصة بأوامر الشراء حيث أن عدد الأوامر خلال العام سوف يصبح أقل .

المراجع

المراجـع العـربيـه

1- **دكتور / طارق طه** . كتاب الإدارة . **منشأة المعارف بالإسكندريه .**

2- **دكتور / السيد حنفى عوض** . الإدارة الفكر والتنظيم . **كلية الآداب – جامعة الزقازيق .**

3- **أستاذ . دكتور / فؤاد القاضى** . إستراتيجيات التنميه التنظيميه .

4- **دكتور / نبيل مرسى خليل** . الإدارة الإستراتيجيه .

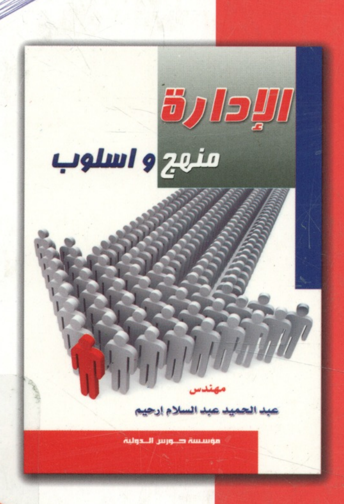
5- **دكتور / محمد توفيق ماضى** .إدارة الجوده " مدخل النظام المتكامل " .

6- **دكتوره / سُونيا محمد البكرى** . إستخدام الأساليب الكميه فى الإدارة .

7- شبكة المعلومات الدوليه (الإنترنت) .

الفهرس

الفهرس



مؤسسة حورس الدولية
طباعة . نشر . توزيع
١٤٤ ش طيبة - سبورتنج - الإسكندرية ت : ٠٠٢٠٣٥٩٣٠٥٩٨ ف : ٠٠٢٠٣٥٩٢٢١٧١ : ٠١٢٢٣٢٩٣٦٣٨



